

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS
PÚBLICOS ASUAAATAB EN EL MUNICIPIO DE EL TABLON DE GOMEZ**

YAMID ALEXANDER ASTAIZA GUERRERO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS
PÚBLICOS ASUAAATAB EN EL MUNICIPIO DE EL TABLON DE GOMEZ**

Propuesta de pasantía como requisito de grado para optar al título de
Administrador de Empresas

YAMID ALEXANDER ASTAIZA GUERRERO

ASESOR:

Magister Julio Ignacio Garzón Narváez

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1 del Acuerdo número 324 de octubre de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del presidente de Tesis.

Jurado.

Jurado.

San Juan de Pasto, Noviembre de 2015

RESUMEN

Ha sido un gran reto para los municipios constituir, estructurar y poner en marcha las empresas de servicios públicos; su estructura administrativa, el cumplimiento de los requisitos para la prestación del servicio y las diferentes normas que rigen este sector, necesitan el trabajo en equipo de un grupo capacitado en diferentes áreas del conocimiento. Muchas de las empresas no han contado con toda esa maquinaria, pero aun así el esfuerzo realizado ha brindado sus frutos, y hoy en día varias de estas empresas se encuentran funcionando. En El Tablón de Gómez, la empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto, aseo y alcantarillado ASUAAATAB, ha venido ejecutando sus labores a partir del 2012 cuando se creó la empresa, adquiriendo experiencia a través del tiempo con el aporte de algunos profesionales en el área, ingenieros, contadores, abogados pero por el momento ningún administrador de empresas, por ello se identifica la oportunidad de realizar un aporte a la empresa apoyando con los conocimientos bajo la modalidad de una pasantía y así contribuir no solo al crecimiento de la empresa sino también al desarrollo del municipio.

El direccionamiento estratégico está orientado a fortalecer la estructura administrativa y gerencial de la empresa permitiéndole trazar un camino a seguir mediante la aplicación del mejoramiento continuo el cual incluye el desarrollo de 5 capítulos; el primero de ellos contiene toda la temática relacionada con las generalidades del plan de trabajo, en el que se encuentra los antecedentes, los marcos referenciales y metodología implementada. El segundo capítulo, se desarrolla la estructura fundamental de un direccionamiento estratégico visión, misión, objetivos estratégicos valores corporativos. En el tercer capítulo se formula unos objetivos y estrategias tendientes a mejorar el funcionamiento administrativo y gerencial de la empresa a partir de los cuales se elabora un plan de acción. El cuarto capítulo se elabora los manuales de funciones y competencias. En el quinto capítulo se presentan las funciones administrativas en las cuales se colaboró y acompañó a la administración y finalmente se establecen unas conclusiones y recomendaciones

ABSTRACT

It has been a great challenge for municipalities constitute, structure and launch the utilities; its administrative structure, meeting the requirements for service delivery and the different rules governing this sector need to work in a team trained in different areas of knowledge group. Many companies have not had all that equipment, but still the effort has borne fruit, and today several of these companies are operating. Gomez on the board, the company's public services of water supply, sewage and toilet ASUAAATAB, has been implementing its work in 2012 when the company was created, gaining experience over time with input from some professionals in the area , engineers, accountants, lawyers but for now any business manager, so the opportunity to make a contribution to the company supporting the knowledge in the form of an internship and contribute not only to the growth of the company is identified but the development of the municipality.

The strategic direction is aimed at strengthening the administrative and management structure of the company allowing it to chart a way forward through the implementation of continuous improvement which includes the development of 5 chapters; the first contains all the themes related to the general work plan, in which the background, frames of reference and methodology is implemented. The second chapter, objectives and strategies to improve the administrative and operational management of the company from which an action plan is prepared is formulated. The third chapter the fundamental structure of a strategic management vision, mission, strategic objectives, corporate values is developed etc. The fourth chapter describes the functions and responsibilities manuals are produced. In the fifth chapter in administrative functions which collaborated and accompanied the administration and finally some conclusions are drawn and recommendations are presented

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	15
1. ASPECTOS GENERALES	15
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.3 LÍNEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	15
1.3.1 Línea De Investigación.....	15
1.3.2 Sublinea de investigación.....	15
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.4.1 Análisis y descripción del problema.	16
1.4.2 Formulación del problema.....	17
1.4.3 Sistematización del problema	17
1.5 OBJETIVOS	18
1.5.1 Objetivo general	18
1.5.2 Objetivos específicos	18
1.6 JUSTIFICACIÓN	18
1.7 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL	19
2. MARCO DE REFERENCIA.....	20
2.1 MARCO TEORICO.....	20
2.1.1 Fundamentación teórica.....	20
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	27
2.2.1 Reseña histórica	27
2.2.2 Estructura organizacional de la empresa.	27
2.2.3 Entorno de investigación	28

2.3	MARCO LEGAL	36
2.4	MARCO CONCEPTUAL	38
3.	PROCESO METODOLOGICO.....	42
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.2	METODO	42
3.3	PARADIGMA.....	43
3.4	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	43
3.4.1	Fuentes primarias.....	43
3.4.2	Fuentes secundarias.....	44
3.4.3	Fuentes terciarias.....	45
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	45
4.	CAPITULO II. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN IDENTIFICANDO LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA COMO TAMBIÉN SUS OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS.	47
5.	CAPITULO IX. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS TENDIENTES A MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DE LA EMPRESA; PLAN DE ACCIÓN.	70
6.	CAPITULO X. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, VALORES Y CORPORATIVOS	67
7.	CAPITULO XI. MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS ASUAAATAB	72

8.	CAPITULO XII. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, DILIGENCIAS Y LABORES DE ACOMPAÑAMIENTO ANTE LAS ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES Y RESPONSABILIDADES FINANCIERAS DE LA EMPRESA	86
	CONCLUSIONES.....	90
	RECOMENDACIONES	92
	BIBLIOGRAFÍA	93
	NETGRAFÍA.....	95
	ANEXOS	98

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Distribución de la población por rangos de edad	30
Cuadro 2. Cobertura de servicios públicos	35
Cuadro 3. Indicadores situación socioeconómica	35
Cuadro 4. Habitantes por territorio.....	45

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Área Operativa.....	49
Tabla 2. Área Administrativa.....	50
Tabla 3. Mefi.....	55
Tabla 4. Mefe.....	57
Tabla 5. Tabulación.....	63
Tabla 6. Dofa.....	61
Tabla 7. Plan de acción.....	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo integral de dirección estratégica.....	25
Figura 2. Proceso administrativo.....	26

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato Encuesta	99
Anexo B. Formato Entrevista	101

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado “Estructurar y establecer un direccionamiento estratégico en la empresa de servicios públicos ASUAAATAB” del municipio de El Tablón de Gómez más haya de ser una propuesta de pasantía para optar por al título de Administrador de Empresas, se ha desarrollado con el fin de aportar mediante los conocimientos en administración brindados por la Universidad de Nariño en el desarrollo del municipio. Para ello se consideró la elaboración y puesta en marcha de un direccionamiento estratégico en la empresa prestadora de los servicios públicos domiciliarios de agua, alcantarillado y aseo; encauzado a desarrollar una estructura administrativa, plan de acción y demás programas estratégicos con la cual el beneficiario final, sería el usuario, es decir, la población del Tablón de Gómez.

A través de la nueva dirección se estableció objetivos y estrategias encaminados en un mejoramiento continuo a mediano y largo plazo.

No solo se vieron afectados los procesos administrativos, sino también la prestación del servicio. El usuario tendrá los mayores beneficios, con objetivos encaminados a mejorar integralmente la calidad de los servicios desde la atención al usuario, resolución de problemas hasta la oferta misma de acueducto, alcantarillado y aseo. La gerencia y demás integrantes de la asociación tanto de la junta directiva como los trabajadores, trabajaran bajo lineamientos estratégicos planteándose retos, para adaptarse a las nuevas desafíos de la modernidad de tal modo que la empresa se encuentre preparada para el futuro.

El trabajo se desarrolló conjuntamente con el apoyo en asesoría del programa de administración y el compromiso del representante legal de la asociación, quien se encuentra optimista ante los resultados que se lograran con la elaboración y ejecución del trabajo.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Direccionamiento Estratégico

1.2 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Estructurar y establecer un direccionamiento estratégico en la empresa de servicios públicos ASUAAATAB

1.3 LÍNEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Línea De Investigación

Gestión y Desarrollo Humano Sostenible

El propósito es investigar las relaciones entre la gestión organizacional y el desarrollo humano sostenible, que generen nuevos conocimientos para establecer alternativas que potencien la articulación dialéctica entre éstos fenómenos y se visualicen posibilidades concretas de impulsar el progreso individual y colectivo en la región

1.3.2 Sublinea de investigación

Organización: en el contexto en el que se vive , el ambiente de favorabilidad para la creación de empresas y organizaciones es bajo; es así como la asociación de servicios públicos de El Tablón de Gómez ASUAAATAB, no ha estado exenta de esta realidad, por el contrario los administradores han encontrado muchos obstáculos, algunos de ellos, resultado de la falta de los conocimientos en administración, en su lugar la gerencia se ha venido haciendo todo de forma empírica, con muy pocas herramientas y asesorías que faciliten el proceso, por esta razón se consideró preciso la aplicación de conocimientos administrativos , fijando un camino a través del cual la empresa aplique un mejoramiento continuo orientado a optimizar la prestación de los servicios.

Para el desarrollo del trabajo en primera instancia se realizó un diagnóstico a la empresa para así detectar fallas, debilidades, oportunidades, fortalezas a partir de las cuales se estableció un direccionamiento estratégico que permita alcanzar los objetivos y estrategias propuestas, en torno a desarrollar una estructura administrativa, base fundamental en el perfeccionamiento de todos los procesos internos y externos de la empresa.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Análisis y descripción del problema. Las empresas de servicios públicos domiciliarios se encuentran presentes diariamente en la vida cotidiana de sus usuarios, desarrollando una tarea ardua de cumplimiento y calidad, por tal motivo las exigencias son mayores. Ante cualquier falla en la prestación del servicio el usuario se ve afectado en sus actividades cotidianas, es decir, una complicación en el acueducto, aseo u alcantarillado, afectaría a los hogares, escuelas, hospitales y empresas de la población. Por ello, es necesario que todo proceso tanto técnico como administrativo se halle funcionando bien constantemente.

En el municipio de El Tablón de Gómez la empresa de servicios públicos ha venido prestando su servicio por más de tres años, aunque con grandes dificultades; partiendo de la escasa mano de obra calificada necesaria para optimizar y mejorar procesos, la falta de herramientas tecnológicas, y los escasos recursos económicos necesarios, la adquisición de herramientas y ejecución de programas de capacitación.

La asociación se creó en cumplimiento a la ley 142 de 1994 mediante la cual el estado obliga al municipio y por ende al alcalde a garantizar la prestación de los servicios públicos domiciliarios de agua, alcantarillado y aseo, ya sea a través de empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del municipio; y de asegurar la participación de los usuarios, a través de los comités de desarrollo y control social¹

En el caso de aplicar la figura de asociación, La estructura de la empresa contaría con una junta directiva conformada por el representante legal como presidente, el vicepresidente, el vocal, la secretaria suplente, el fiscal y los usuarios quienes a su vez serian socios de la empresa; los recursos que se obtuvieran del recaudo se destinaria a mejorar los servicios; el estado por su parte se encargaría de subsidiar a los estratos bajos como lo ordena la ley y de la ampliación de los servicios de tal modo que garantice cobertura y calidad de vida a los habitantes

¹BIBLIOTECA VIRTUAL, Superservicios, servicios públicos para entidades territoriales, Disponible en: <http://www.superservicios.gov.co/content/download/3485/36598/version/1/file/%282012%29+CA+RTILLA+DE+SERVICIOS+PU%CC%81BLICOS+PARA+ENTIDADES+TERRITORIALES.pdf>

del municipio. Así se inicia todo el proceso para formar la asociación, presentándose algunas dificultades consecuencia de la inasistencia del estado en capacitación y herramientas para la estructuración de este tipo de empresas.

Los líderes del municipio quienes conforman la junta directiva y el representante legal elegido por los mismos, han invertido algunos recursos recaudados en organizar el área contable en cumplimiento a todos los requisitos legales exigidos por el estado, pero en cuanto a el área administrativa y gerencial falta mucho por hacer, el representante legal quien hace a su vez de administrador no cuenta con una formación administrativa para ejercer tales funciones sin embargo se reconoce sus grandes aportes a la empresa. Identificando la organización esta debilidad se solicita realizar la pasantía para con los conocimientos en administración apoyar y aportar a la creación de una estructura administrativa que funcione bajo lineamientos gerenciales mejorando en la prestación del servicio, imagen empresarial, manejo de personal, formalización documental y demás aspectos administrativos necesarios para mantener y aplicar un mejoramiento continuo.

1.4.2 Formulación del problema. ¿Cuáles son las herramientas y conocimientos de la administración de empresas requeridas para Estructurar y establecer un direccionamiento estratégico en la asociación de servicios públicos de agua, alcantarillado y aseo ASUAAATAB?.

1.4.3 Sistematización del problema

- ¿cuáles son las oportunidades y fortalezas que la empresa de servicios públicos de El Tablón de Gómez debe utilizar para contrarrestar las amenazas y debilidades que se presentan en la misma?
- ¿Hacia dónde deben estar encaminados los objetivos y estrategias de tal manera que permitan mejorar el funcionamiento administrativo y gerencial de la empresa?
- ¿Cuáles elementos se debe tener en cuenta para la creación de la misión y visión de la empresa de tal forma que exprese identidad y objetivo de la empresa y así mismo logre compenetrar y comprometer a todos los que integran la empresa?
- ¿determinar las actividades y responsabilidades que competen a cada cargo en la empresa de servicios públicos ASUAAATAB?
- ¿Cuáles son las acciones y medidas que debe realizar la administración para mejorar la toma de decisiones y el manejo del recurso humano?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Estructurar y establecer un direccionamiento estratégico en la empresa de servicios públicos ASUAAATAB en el municipio de El Tablón de Gómez.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la organización identificando las debilidades y amenazas de la empresa como también sus oportunidades y fortalezas.
- Elaborar conjuntamente con el representante legal la visión y misión de la empresa de tal modo que a todos los empleados conozcan la razón de ser de la organización y hacia dónde se dirige la misma
- formular unos objetivos y estrategias tendientes a mejorar el funcionamiento administrativo y gerencial de la empresa a partir de las cuales se elaborara un plan de acción.
- Crear y establecer un manual de perfiles, cargos y competencias que le permita conocer a cada empleado desde la dirección hasta los empleados operativos las responsabilidades que le corresponden a cada uno dentro de la organización
- Apoyar al representante legal en las funciones administrativas como la supervisión de los empleados y las diligencias ante las entidades públicas y privadas que sea necesarias para el cumplimiento de las normas legales y responsabilidades financieras de la empresa.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El direccionamiento estratégico para la asociación de servicios públicos ASUAAATAB busca formalizar una estructura administrativa a través de la cual la empresa logre optimizar su procesos administrativos, definiéndose así en “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. La orientación estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de prepararlos para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

En primera instancia se realizó un diagnóstico, determinando el estado actual de la empresa, es decir, como se encuentra funcionando, cuales son los procesos que se están llevando a cabo y bajo que directrices se ponen en marcha, con el

diagnóstico elaborado, se elaboraron la visión y misión además de los objetivos tendientes a aprovechar las oportunidades y fortalezas contrarrestando con ello las debilidades y amenazas. Para Beatriz Chacón² el direccionamiento estratégico es filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad; se basa en las probabilidades y el riesgo a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles. El programa formula un plan de acción comprendido en objetivos realizables mediante estrategias, que a su vez van apoyadas en tácticas, todo para desarrollar un plan que permita lograr lo propuesto, pues en muchas ocasiones las empresas trabajan empíricamente fijándose metas sin informar ampliamente a sus empleados como lograrlas, evaluarlas y controlarlas, convirtiendo así los objetivos en frases banales que no logran ajustarse a la realidad de la organización. Luego de realizar este plan de acción se formularon de manuales de procesos y procedimientos, permitiendo con ellos conocer todos los cargos de la empresa, la responsabilidad asumidas al momento de ejercer sus labores y los procedimientos que deberán seguir para el cumplimiento de las mismas; evitando así la evasión de responsabilidades y de igual manera la optimización de los procesos.

Todas las labores anteriormente descritas se encaminan con el fin de mejorar la prestación de los servicios públicos, asegurando así la continuidad de la empresa, debido a la alta probabilidad de fracaso presente en los inicios de cualquier organización, evadible al aplicar una buena administración basada en conocimientos concordados a la realidad del entorno en desarrollo.

1.7 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL

La elaboración del direccionamiento estratégico se realizó en el periodo comprendido, corresponde al lapso de tiempo comprendido entre octubre de 2014 y marzo de 2015, aplicado a la empresa de servicios públicos de agua, alcantarillado y aseo de El Tablón de Gómez.

² CHACÓN, Beatriz. Introducción a la estrategia. 1999. En: <http://www.educacionvirtual.org/files/Introducci_n_a_la_Estrategia_y_la_Planeaci_n.pdf>. (Citado el 22 de Octubre de 2015)

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Fundamentación teórica. Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas cuenta de varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

• **La actitud estratégica.** La autora Marina Menguzatto señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia. En los criterios de la autora plantea que el centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico.

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

Los elementos esenciales de la actitud estratégica son: Adaptabilidad a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno. Ello implica que las empresas asumen una actitud específica ante cada fenómeno que enfrenta, en dependencia de ello posibilita, retrasa o impide el cumplimiento de las metas.

Actitud voluntarista para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización que la efectividad del desempeño futuro de la empresa depende del empleo adecuado de la dirección estratégica, rechazar la pasividad y la neutralidad, lograr que los cambios sean endógenos³.

El carácter proactivo, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización, tal como plantea José Martí, ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados. Ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias.

La actitud crítica, supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula. La flexibilidad que permita introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptar las mismas según se mueven los competidores para lograr sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa.

Integración de las variables soft (socio psico culturales) y hard (técnico económicas), además tener en cuenta todas las variables tanto endógenas como exógenas que pueden influir tanto positiva como negativamente en el proceso.

• **El pensamiento estratégico.** El pensamiento se manifiesta en el hombre de manera embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la vida del hombre. Ya los niños entre los 11 y 12 años poseen la capacidad de pensamiento abstracto lógico.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado se puede entender claramente que un dirigente de cualquier empresa tiene desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, pero ¿quiere esto decir que tiene desarrollado el pensamiento estratégico? Muchos son los autores que en los últimos años han abordado este tema; no obstante, sus conclusiones se quedan en el nivel teórico pues no brindan una referencia de cómo llegar a éste. El pensamiento según S. L. Rubinstein es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad. Los autores que abordan el pensamiento estratégico tienden a enunciarlo como un continuo de los pasos o procedimientos de la dirección estratégica lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento.

La vinculación con la actividad práctica: esto refleja la tendencia de muchos dirigentes a mantener las decisiones operativas lo cual impide el desarrollo de la proyección estratégica. V. Petrovsky plantea que pensamiento es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el

³ MENGUZATO Y RENAU, La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp. 1995

lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis. El pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible y rebasa considerablemente sus límites.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva. El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa⁴.

• **La intención estratégica.** La intención puede definirse como el deseo deliberado de hacer algo, sinónimo de voluntad e instinto, entonces la intención estratégica se refiere a la voluntad e impulso de la alta gerencia de una organización para comprometer a todos los niveles para liderar cada paso para desarrollar un sistema de dirección con características nuevas, contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico la actitud estratégica. Sin estos tres elementos, aunque su esencia puede parecer extremadamente subjetiva, ningún sistema de dirección estratégica será suficientemente efectivo.

Direccionamiento estratégico: el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.⁵

Análisis estratégico: dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.⁶

⁴ MORRISEY, George. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.1993

⁵ Camacho (2002,p.2)

⁶ Ronda y Marcané 2004

"el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders"⁷. Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos: a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; b) analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; c) realizar el análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; d) valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Planeación: El proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. Una organización no solo vive en el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos. La planeación está relacionada con la definición de los objetivos de la organización y la determinación de las formas en que se pueden alcanzar, un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas ¿dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Qué debemos hacer para lograrlo?⁸

Los elementos que complementan al direccionamiento estratégico son:

Visión: La visión define las metas que se pretende conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

Misión: La misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de

⁷ Johnson y Scholes (2001, p.17)

⁸ GARZA TREVIÑO. Juan Gerardo. Administración contemporánea. Mc Graw Hill. P. 92

acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?⁹

Valores corporativos: Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de sus clientes y propietarios específicamente son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes comportamientos o pensamientos que la empresa asume como reglas o principios de conducta.

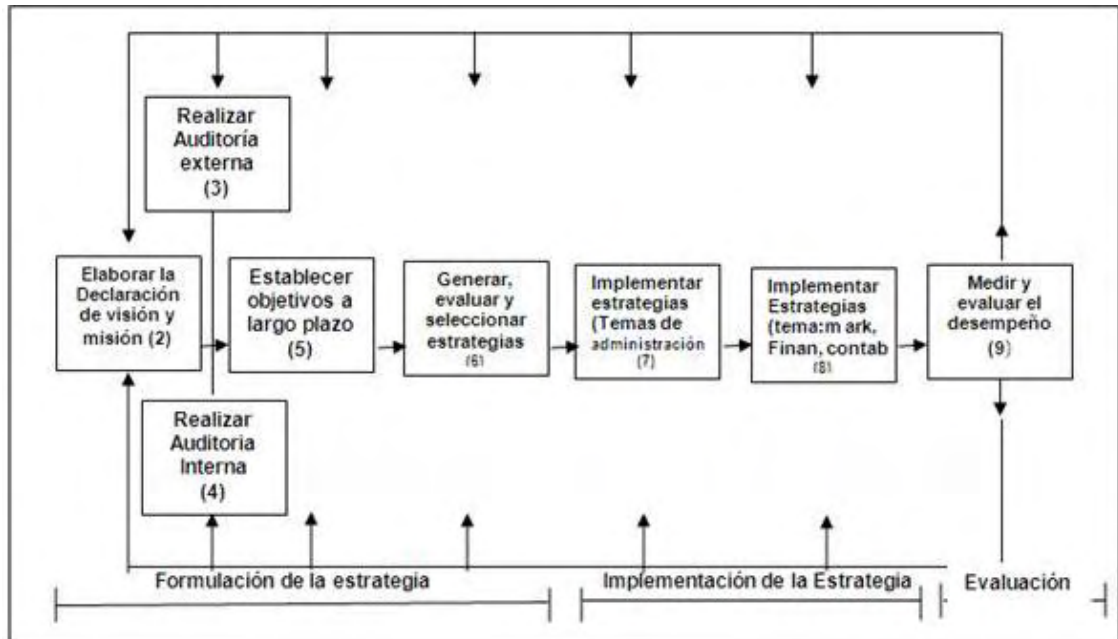
Principios corporativos: Los principios corporativos son el conjunto de patrones, creencias, criterios, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Modelo de dirección estratégica: el proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. Este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias¹⁰. Las relaciones entre los componentes principales de la dirección estratégica se muestran en el siguiente modelo

⁹ BIBLIOTECA VIRTUAL, BING , Como Definir misión visión y Valores, Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>, (Citado el 23 de Octubre de 2015)

¹⁰ Administración estratégica. Fred David. P. 13

Figura 1. Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Adaptado de Fred David (2003:14).¹¹

• **Proceso administrativo.** Fue el industrial francés Henri Fayol, quien propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Sin embargo en la actualidad, dicho proceso se organiza en las cuatro conocidas funciones que componen el proceso administrativo: planear, organizar dirigir y controlar. Donde todo parte de una toma de decisiones por parte del administrador que ejerce el liderazgo y la autoridad la empresa.

“La planificación define los resultados que se esperan de la empresa, la organización fija como se logran esos resultados, la dirección determina la actividad de mando y guía para la ejecución, y el control el seguimiento a los planes, mide los resultados y retroalimenta el sistema”¹².

Para definir dicho proceso con mayor profundidad, Stephen Robbins en su libro *Administración*, parte de la premisa que: La finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, por ende, alguien tiene que definirlo claramente, al igual que los medios para conseguirlo. Es aquí donde a través de la planeación se definirán metas, fijaran estrategias para alcanzarlas y trazaran planes para integrar y coordinar actividades. A su vez, se debe disponer del trabajo para conseguir las

¹¹ AUDITORIA INTERNA, Capítulo 4, FRED R. David, “How Companies Define Their Mission”, Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

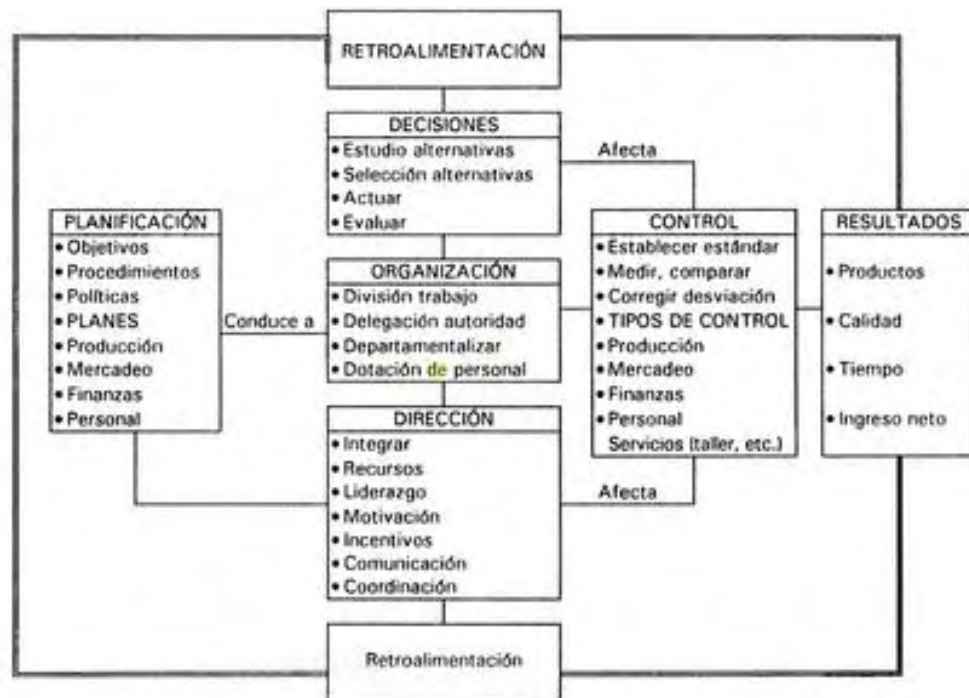
¹² GUERRA, Aguilar. Economía del Agro negocio. México: Editorial Limusa S.A, 2004. p. 51

metas, y es aquí donde se deberá determinar las tareas a realizar, quien las hará, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

Seguidamente, el gerente debe trabajar con y a través de personas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de dirección. Donde se motivaran a los subordinados, se influye en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, se elige el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupara del comportamiento de los empleados.

Es así, como después de fijar las metas, formular los planes, dedicar el esquema estructural y contratar, capacitar y motivar al personal, es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Y si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control¹³.

Figura 2. Proceso administrativo



Fuente: Proceso Administrativo Adaptado de Ivancevich et.al. 1980

¹³ ROBBINS, Stephen. Administración. Octava edición. México: Editorial Prentice Hall, 2005. p. 258

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Reseña histórica. La población de El Tablón de Gómez no siempre ha contado con los servicios públicos; 40 años atrás el pueblo no tenía redes de alcantarillado y acueducto, y mucho menos empleados que se encargaran del aseo; una de las causas era el abandono por parte del estado, en su lugar las personas se valían por sí mismas y cuando requerían el agua ya sea para cocinar, hacer el aseo general o personal acudían a nacederos de agua cercanos a la población, allí llenaban sus recipientes sin antes bañarse o lavar la ropa en el lugar; al no tener alcantarillado cada casa tenía su pozo séptico, y en cuanto al aseo del pueblo los habitantes se encargaban de limpiar el frente de sus casas, manteniendo así aseada las vías en toda la zona urbana, la basura que se genera en los hogares era recogida por una persona pagada por el alcalde, este empleado utilizaba un coche halado por un caballo en donde se transportaba la basura hasta su depósito final, un botadero a cielo abierto.

Al crecer la zona urbana en el municipio y por ende la población, la administración municipal pasó hacerse cargo enteramente de estos servicios, construyendo por los años 70 la red de alcantarillado y de acueducto; que mejoraron la calidad de vida de las personas, igualmente se contrató una planta de empleados encargados de asear la calles del pueblo y lugares públicos, de esta manera el estado a través de la alcaldía por aproximadamente 40 años presto los servicios de agua, alcantarillado y aseo gratuitamente a todo la población.

Pero fue a partir del 2012, plazo que dió el gobierno para que en cada municipio y corregimiento se constituyera una empresa privada, pública, mixta o se creara según el caso una asociación encargada de prestar y administrar los servicios públicos. En el municipio se optó por la última opción a partir de la cual se ha venido prestando los servicios públicos domiciliarios, se implantó la estructura anteriormente descrita la cual se encargará de todos los asuntos tendientes a la asociación, como también de la formalización de empleados, el mejoramiento en la infraestructura logrando inaugurar con el apoyo de la alcaldía nuevos acueductos, incrementado la capacidad de bombeo; las basuras ya no se depositan a cielo abierto, por orden de Coorponariño la entidad de proteger el medio ambiente en Nariño se las transporta hasta el basurero de la ciudad de Pasto, donde son tratadas, se comienza además a cobrar por los servicios de tal manera que los recursos que se recaudan se utilizan para el mejoramiento de los mismos. Estos cambios y muchos por venir como la construcción de una planta de tratamiento, son algunos de los beneficios que ha traído la creación de la asociación.

2.2.2 Estructura organizacional de la empresa. La asociación de servicios públicos ASUAAATAB está conformada por una junta directiva, integrada por un

presidente, vicepresidente, fiscal y un vocal ocupados por líderes de la comunidad, quienes se postulan a los cargos, ellos se encargan de tomar las decisiones trascendentales de la empresa llegando a un consenso antes de ponerlas en marcha.

La junta directiva elige a un representante legal, encargado como su nombre lo dice de representar a la asociación ante cualquier entidad pública o privada según amerite el caso, este funcionario además tiene cierta autonomía para tomar decisiones, bajo su mando esta la asistente personal o secretaria, una contadora responsable de llevar todos los registros y de tener al día las cuentas y los reportes ante la DIAN. Se ha contratado también una revisoría fiscal quien periódicamente desarrolla su labor desde la ciudad de Pasto.

Por otro lado se encuentra el área operativa integrada por fontaneros, un conductor, escobistas, y albañiles; estos últimos mediante contrato por obra, la planta del área operativa se distribuye entre aseo, alcantarillado y acueducto.

La empresa ha creado los anteriores cargos mencionados para el desarrollo de sus actividades, mas sin embargo no existe una línea de mando documentada mediante organigrama y tampoco manual de funciones donde cada empleado pueda observar específicamente las actividades que le competen realizar y las responsabilidades asumidas.

2.2.3 Entorno de investigación

• **Entorno demográfico.** El presente direccionamiento se desarrolló en la asociación de servicios públicos de agua, alcantarillado y aseo ASUAAATAB, ubicado en el municipio de El Tablón de Gómez en la cabecera municipal del mismo nombre, en el norte de Nariño. Fue fundado en el año 1760¹⁴, y en la actualidad presenta una población 15.361 habitantes según el DANE.

El municipio del Tablón de Gómez “Se encuentra ubicado a 62 kilómetros al nororiente de la capital del Departamento de Nariño a una altura sobre el nivel del mar de 1.650 metros, con una temperatura promedio de 20 grados centígrados; su área municipal es de 255 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 1.587 milímetros. El relieve de esta zona es montañoso, se destacan como accidentes orográficos el Volcán Doña Juana, el Páramo de Cascabel y el Cerro Tajumbina. Estas tierras se dividen en pisos térmicos templado, frío y páramo. Lo riegan ríos como Aponte, Guacatú, Juanambú y Juanoy, además de varias corrientes menores.”

¹⁴ Autores varios, Testamento de Don Lorenzo Gomez, manuscrito, p. 13

Las principales poblaciones que integran al municipio son Las Mesas y Aponte como corregimientos y el Tablón de Gómez como cabecera municipal, a su vez el área rural está comprendida en 36 veredas en las cuales se desarrolla principalmente la agricultura como fuente de ingresos, por el contrario en los corregimientos, es decir, la zona urbana las fuentes de ingresos provienen del comercio, microempresas, servicios y de la administración pública.

Límites del municipio:

Limita:

- Al Norte con Albán, San Bernardo y La Cruz
- Al oriente con el departamento del Cauca y el departamento del Putumayo
- Al Sur con el Municipio de Buesaco
- Al Occidente con Berruecos

Extensión total: 326,95 km² Km²

Extensión área urbana: 1,37 km² Km²

Extensión área rural: 325,58 Km² Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1350 msnm

Temperatura media: Entre 18° y 24° C

Distancia de referencia: a 62 km de la capital de San Juan de Pasto

GENERALES

Densidad de población: 23.27 kilómetros por cada habitante del municipio (Hab/Km²)

Tasa Bruta de natalidad : 3.47% (%)

Tasa Bruta de mortalidad : 4,2% (%)

Tasa de crecimiento : 3,92% (%)

ESPERANZA DE VIDA AL NACER (AÑOS)

Hombres: 70

Mujeres: 76

Habitantes en el municipio

No. Habitantes Cabecera: 1268

No. Habitantes Zona Rural: 12687

Total: 13955¹⁵

Cuadro 1. Distribución de la población por rangos de edad

Distribución etárea						
Rangos de edad	>1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60
Total por edad		1654	3442	6687	1287	893
Porcentaje	0,00	11,85	24,66	47,92	9,22	6,40

Fuente: Oficina de planeación alcaldía municipal de El Tablón de Gómez 2011-2015

Distribución por sexo:

No. Hombres: 7141

No. Mujeres: 6822

Población desplazada:

Personas recibidas: 385

Personas expulsadas: 1247

• **Entorno político.** Estructura municipal: El municipio es una división político administrativa del país, con Personería Jurídica, a través del cual el estado satisface las necesidades básicas a la población de ese territorio mediante la prestación de los servicios públicos, y desarrolla su actividad con relativa autonomía por cuanto su quehacer esta tutelado por lineamientos estatales de carácter general y de manera coordinada con las demás entidades territoriales.

Para el desarrollo de su gestión el municipio tiene su propia organización cuyos principios básicos se encuentran en la constitución política y en diversas normas legales las cuales son desarrolladas en la práctica por las propias autoridades municipales.

La rama ejecutiva en el municipio: La rama ejecutiva en el municipio la constituye la alcaldía y las dependencias principales así:

Concejo municipal: Regula a través de sus deliberaciones los negocios del municipio, está compuesto por once concejales; sus funciones están determinadas por los artículos 312 y 313 de la constitución política de Colombia y el artículo 32 de la ley 136 de 1994.

¹⁵ WEB OFICIAL, Alcaldía municipal de El Tablón de Gómez, Habitantes del municipio, Disponible en: <http://www.eltablondegomez-narino.gov.co/index.shtml>, (Consultado el 25 de octubre de 2015)

Alcaldía municipal: De conformidad con el artículo 314 de la constitución Nacional, el alcalde es el jefe de la administración local y representante legal del municipio; sus funciones están determinadas por el artículo 315 IBIDEM y la ley 136 de 1994.

Personería municipal: Su función principal es ejercer el control administrativo en el municipio y para ello cuenta con autonomía presupuestal y administrativa, disponiendo como mínimo de una planta de personal que la conforman el personero y su secretaria; se rige por el artículo 313 No 8 de la constitución nacional y artículo 168 de la ley 136 de 1994 y el artículo 4º de la ley 3ª de 1990.

Tesorería municipal: su función principal es la de manejar, controlar y gestionar las rentas asignadas al municipio; cuenta con una planta de personal formada por el tesorero, un auxiliar de tesorería, un auxiliar administrativo de contabilidad y presupuesto.

Inspecciones de policía: su función principal es la de sustanciar los procesos contravencionales de policía, conforme a las disposiciones procesales vigentes; su planta de personal está compuesta por un inspector de policía, secretaria de inspección de policía y ayudante de la inspección de policía.

Corregidores: Su función principal es la de conocer en primera instancia, de las contravenciones especiales de que trata el decreto ley 522 de 1971 y en única instancia de las contravenciones de que trata el decreto ley 1355 de 1970. Hay cuatro corregidores ubicados en los corregimientos de las Mesas, Aponte, la Cueva, Pompeya con sus respectivos secretarios y ayudantes.

Umata: Su función principal es la de brindar asistencia técnica en la parte agropecuaria; su planta de personal está compuesta por un director, un técnico forestal, un técnico agropecuario, un secretario; La cobertura del servicio prestado a la comunidad por esta dependencia es insuficiente tomando en cuenta la opinión de la gente al decir, “que no hace presencia en algunos corregimientos como Pompeya o el Resguardo Indígena Inga de Aponte, (R.I.I.A.)”

Planeación municipal: Su función principal es la de dirigir y orientar las políticas de desarrollo municipal en materia de evaluación y seguimiento de las actividades relacionadas con la formulación y ejecución de los proyectos de inversión y desarrollo institucional.

Su planta de personal está conformada por el director administrativo de planeación y de obras públicas y su secretaria.

Control interno: su función principal es la de planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control interno. Su planta de personal está conformada por un técnico operativo de control interno con su correspondiente secretario.

Centro de salud: su función principal es la de velar por la buena salud de la comunidad. El servicio prestado es regular si tenemos en cuenta la opinión de la gente que ha solicitado su servicio en lo que se refiere básicamente a que no cuenta con una debida dotación de medicamentos e instrumentos quirúrgicos teniéndose que trasladar en los casos más graves a la ciudad de Pasto.

Casa de la cultura: La función principal es la de promover y apoyar todas las manifestaciones culturales de la localidad en lo que se refiere a fiestas patronales, grupos artísticos, e.t.c. Su planta de personal está conformada por el director de la casa de la cultura con su respectivo secretario.¹⁶

• Entorno ecológico

Ecosistemas estratégicos: En el municipio de El Tablón de Gómez existen ecosistemas considerados de gran importancia, que requieren un adecuado manejo, conservación para el mantenimiento de la biodiversidad, endemismos, la conservación de la riqueza natural, la generación de recursos hídricos para abastecer numerosos asentamientos humanos y para los procesos productivos. De acuerdo al Esquema de Ordenamiento Territorial se han determinado tres ecosistemas, así: Ecosistemas para la conservación, manejo y protección de la biodiversidad (Protección de especies endémicas de flora y fauna, etc.). Compuesto por dos tipos de territorio: El Complejo Volcánico Doña Juana; localizado en la parte alta de los corregimientos de las Mesas, Fátima, Resguardo Indígena de Aponte y Pompeya, una área de especial interés ambiental con vegetación de páramo natural, vegetación de páramo intervenido, bosque natural primario y sistema de lagunas y humedales, más las áreas de bosque primario intervenido, rastrojos y bosques secundarios. Este complejo representa para el municipio la zona más importante ambientalmente, puesto que es la zona donde nace el 90% de las fuentes de agua que bañan al municipio y que son utilizadas para abastecer los acueductos veredales. El complejo abarca una extensión

¹⁶ Archivos oficina de planeación alcaldía municipal de El Tablón de Gómez. 2011-2015

aproximada de 17.600,6 hectáreas. Y las áreas de bosques, rastrojos y zonas de ronda de cuerpos de agua.

Ecosistemas frágiles por amenazas para la recuperación y posterior protección. Ubicadas en zonas de deslizamientos porque las pendientes son muy escarpadas; áreas de amenaza por tala y quema de bosques. Se encuentran en la zona alta del municipio, junto a la zona del bosque primario y las zonas afectadas por amenaza volcánica alta, corresponde las veredas de la Florida, El Carmelo, María Inmaculada, Valmaría y El Silencio. Ecosistemas para el desarrollo social sostenible, (áreas aptas para la protección de los recursos hídricos, áreas para la producción pecuaria y agrícola, explotación forestal, etc.). Comprende áreas de las microcuencas que abastecen los acueductos y los sistemas de riego ubicadas por encima de 2.600 m.s.n.m. y por debajo de la cota de 2.600 m.s.n.m., áreas de la ronda de cuerpos de agua en una distancia de 30 metros perimetrales y áreas de microcuencas que alimentan arroyos aislados y almacenamientos de aguas residuales. Áreas para la producción agropecuaria para el abastecimiento de alimentos de la población, que se encuentran por debajo de los 2.600 m.s.n.m.¹⁷

Hidrografía: Las riveras de ríos y quebradas, entre ellas La microcuenca Chuzalongo, cuya quebrada principal hace su recorrido por varias veredas entre la que se cuenta la Victoria como principal asentamiento veredal y el corregimiento de la Cueva, siguiendo su recorrido a la cabecera municipal la cual surte de agua a la población. Las unidades de manejo hídrico de mayor importancia en el municipio por el suministro de agua a los habitantes, en su orden son: Microcuenca Chuzalongo con 648 hectáreas, Microcuenca Janacatú con 626 Hectáreas, Microcuenca Catambuco con 571 hectáreas, Microcuenca El salado con 1252 hectáreas, Microcuenca el Carmelo con 671 hectáreas y la microcuenca Majinsanoy con 3.818 hectáreas. En la Tabla No. 24 se determina las subcuencas y microcuencas pertenecientes a la cuenca del río Juanambú, como principal fuente hídrica del Municipio de el Tablón de Gómez.

• **Entorno económico.** La economía en el municipio de El Tablón de Gómez se basa principalmente en la agricultura, la cual es muy variada debido a que el territorio posee diferentes pisos térmicos y climas que favorecen la producción de cualquier producto agrícola.

Mucha de la producción agrícola proviene de pequeñas parcelas que poseen los habitantes, sin embargo cabe resaltar que en la actualidad se han formado diferentes cooperativas y empresas que van desde la producción de quesos y productos lácteos, fique, café, hasta la producción de huevos y criaderos de truchas de tal modo que los habitantes del municipio pueden encontrar todos los productos agrícolas de la canasta familiar en los mercados locales. Otra área de la

¹⁷ Plan de ordenamiento territorial alcaldía municipal de El Tablón de Gómez. 2009

economía que genera grandes ganancias es la ganadería puesto que en los últimos años ha ido desplazando ampliamente la agricultura como una de las áreas que más dinero mueve. A continuación una breve descripción de las áreas económicas antes mencionadas.

Producción agrícola: En el municipio de las áreas cultivadas se dedican a cultivos permanentes como el café y cañas paneleras, frutales como el tomate, la naranja, el aguacate; transitorias como a arveja, maíz, frijol, maní, yuca, papa, arracacha y cultivos asociados como el plátano.

Producción pecuaria: Se destaca la producción bovina que es tradicional e intensiva, la ganadería es de doble propósito, el ganado se vende generalmente en las fincas, el consumo en el municipio es bajo. La leche se consume en la zona y otra parte se vende, con escasa transformación. La raza bovina existente es criolla y holstein, sin ningún tipo de mejoramiento. La explotación del ganado bovino es artesanal. También se explotan de manera artesanal otros animales domésticos de las especies caballo, mular, porcícola, cunicula, piscícola, avina, cuyicula, aves de postura y aves de corral. La zona tiene minas de arena y materiales de construcción para triturados, La explotación de la mina se hace de manera antitécnica, lo cual conlleva a graves riesgos para quienes laboran en ella, como para la ecología. Los principales problemas detectados en el sector primario son específicamente de tenencia de tierras, minifundio y la falta de tecnología, de asistencia técnica y de créditos. Del minifundio se derivan el difícil acceso a créditos, la baja productividad y el auto consumo. La ganadería extensiva no la hace económicamente rentable.

El auge del cultivo de la amapola, ha generado la deforestación de la zona de bosques, llevando a la degradación del medio ambiente. La producción amapolera ha desestimulado la producción de cultivos tradicionales. El desestimulo va desde el pago de salarios como la competitividad relativa. La comercialización de productos tradicionales es un problema determinante en la actividad agropecuaria. La imposición de precios por parte de los intermediarios, la falta de centro de acopio y comercialización, unido al mal estado de las vías de acceso, hacen poco atractivos los cultivos. Las ganancias que se obtienen son escasas por la baja productividad, generada por el bajo rendimiento de los cultivos, la escasa tecnología y la imposición de precios de los intermediarios.

• **Servicios públicos**

Cuadro 2. Cobertura de servicios públicos

Cobertura				
Area	Acueducto y Alcantarillado	Teléfono	Energía Eléctrica	Gas Natural
Rural	79%	0%	90%	0%
Urbana	98%	2%	97%	0%
Total Municipio	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: DANE boletín de información para el Tablón de Gómez 2010

Nivel de pobreza: 50%%

Porcentaje de la población que vive en la pobreza

Explicación de cómo se realizó el cálculo:

Los presentes porcentajes son determinados por medio del Índice de necesidades básicas insatisfechas NBI

Porcentaje de desempleo (%): 3.67%

Cuadro 3. Indicadores situación socioeconómica

Indicadores - Situación socioeconómica			
Indicador	Rural	Urbano	Total
No. de hogares con NBI	50.11%	24.97%	0,00
No. de hogares con vivienda inadecuada			0,00
No. de hogares con servicios públicos inadecuados	23%	8%	0,00
No. de hogares con hacinamiento crítico			0,00
No. de hogares con alta dependencia económica			0,00
No. de hogares con ausentismo escolar			0,00
No. de hogares en la miseria			0,00

Fuente: Boletín estadístico DANE 2010

Definición de NBI (Necesidades básicas insatisfechas): *Definición tomada del IDEAM.* El índice de necesidades básicas insatisfechas identifica la proporción de personas y/o hogares que tienen insatisfecha alguna (una o más) de las

necesidades definidas como básicas para subsistir en la sociedad a la cual pertenece el hogar. Capta condiciones de infraestructura y se complementa con indicadores de dependencia económica y asistencia escolar.

- NBI. Viviendas inadecuadas: Expresa las carencias habitacionales en cuanto a las condiciones físicas de las viviendas donde residen los hogares.
- NBI. Servicios inadecuados: Identifica el no acceso a condiciones sanitarias mínimas, hace referencia a servicios públicos.
- NBI. Hacinamiento crítico: Tres o más personas por cuarto, incluyendo sala, comedor y dormitorios y excluyendo cocina, baño y garaje.
- NBI. Alta dependencia económica: Con más de tres personas dependientes por persona ocupada y que el jefe tenga una escolaridad inferior a tres años.
- NBI. Con ausentismo escolar: Con al menos un niño entre los 7 y 11 años, pariente del jefe del hogar, que no asisten a un centro educativo.
- NBI. Miseria: Aquellas personas u hogares que tienen insatisfechas más de dos necesidades definidas como básicas.

2.3 MARCO LEGAL

• **La ley 142 de 1994 estipula toda la normatividad en cuanto a los servicios públicos.** La ley 142 de 1994 se creó con el fin de estipular toda la normatividad en cuanto a los servicios públicos; en ella se resumen todas las normas que rigen en cuanto a la responsabilidad por parte del estado de garantizar los servicios públicos “Asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, y telefonía pública básica conmutada, por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio”¹⁸

Entre las normas que comprende la ley se encuentra: el régimen jurídico de las empresas de servicios públicos, es decir, la figura legal a la cual deben ajustarse este tipo de empresas, se encuentran reglas especiales sobre la participación de las entidades públicas en las empresas de servicios públicos, los bienes de las empresas de servicios públicos en relación a el derecho a construir, operar y modificar sus redes e instalaciones para prestar los servicios públicos, para lo cual cumplirán con los mismos requisitos, y ejercerán las mismas facultades que las leyes y demás normas pertinentes establecen para las entidades oficiales que han estado encargadas de la prestación de los mismos servicios, y las particulares previstas en esta Ley, las delegaciones de funciones a las comisiones de

¹⁸ WEB OFICIAL, Alcaldía de Bogotá, Normas, Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2752>, (Consultado el 30 de octubre de 2015)

regulación integrada principalmente por la superintendencia de servicios públicos domiciliarios a través de la cual El Presidente de la República ejercerá el control, la inspección y vigilancia de las entidades que presten los servicios públicos domiciliarios, y los demás servicios públicos a los que se aplica esta Ley, por medio de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y, en especial, del Superintendente y sus delegados¹⁹, en el capítulo 3 encontramos el régimen tarifario de las empresas de servicios públicos, los subsidios se:

• **Ley 1525 de 2012 autorización para que el consejo municipal Citar a control especial a los Representantes Legales de las empresas de servicios públicos.** Mediante la cual se da autorización para que el consejo municipal Citar a control especial a los Representantes Legales de las empresas de servicios públicos domiciliarios, sean públicas o privadas, para que absuelvan inquietudes sobre la prestación de servicios públicos domiciliarios en el respectivo Municipio o Distrito²⁰.

• **Decreto 1575 de 2007. Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano.** Con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo²¹. En este decreto se especifican las *Características del agua para consumo humano*. Las características físicas, químicas y microbiológicas, que puedan afectar directa o indirectamente la salud humana, así como los criterios y valores máximos aceptables que debe cumplir el agua para el consumo humano.

Responsables. La implementación y desarrollo de las actividades de control y calidad del agua para consumo humano, será responsabilidad de los Ministerios de la Protección Social y de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, el Instituto Nacional de Salud.

Procesos. Los procesos básicos del control y vigilancia para garantizar la calidad del agua para consumo humano incluyen la recolección de muestras de control y de vigilancia, el análisis e interpretación, el suministro y difusión de la información y su utilización en la orientación en salud pública o en actuaciones administrativas, según el caso.

¹⁹ BIBLIOTECA VIRTUAL, superservicios , Servicios públicos domiciliarios, Disponible en: <http://www.superservicios.gov.co/>(Consultado el 30 de octubre de 2015).

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

• **Ley 1466 de 2011 Comparendo Ambiental como instrumento de cultura ciudadana.** La finalidad de la presente ley es crear e implementar el Comparendo Ambiental como instrumento de cultura ciudadana, sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros, previendo la afectación del medio ambiente y la salud pública, mediante sanciones pedagógicas y económicas a todas aquellas personas naturales o jurídicas que infrinjan la normatividad existente en materia de residuos sólidos, así como propiciar el fomento de estímulos a las buenas prácticas ambientalistas²².

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Servicios públicos: Los servicios públicos son aquellos que permiten resolver las necesidades que una comunidad tiene en común. Para que estos servicios lleguen a todas las personas hay distintas empresas que se ocupan de su distribución. El agua, la luz eléctrica, el gas y el transporte, entre otros, son servicios públicos.²³

Subsidio: con origen en el latín *subsidiūm*, el concepto de subsidio permite identificar a una asistencia pública basada en una ayuda o beneficio de tipo económico. Se trata de un sistema enfocado a estimular el consumo o la producción, o de una ayuda que se otorga por un tiempo determinado. *Por ejemplo:* “Voy a iniciar los trámites para cobrar el subsidio de desempleo”, “El gobierno anunció un subsidio para fomentar el consumo de *productos* electrónicos en la provincia”.²⁴

Usuario: Un Usuario es aquella persona que usa algo para una función en específico, es necesario que el usuario tenga la conciencia de que lo que está haciendo tiene un fin lógico y conciso, sin embargo, el termino es genérico y se limita en primera estancia a describir la acción de una persona que usa algo. El que usa algo es porque lo necesita, si estas frente a un cajero automático por que necesitas que este te dispense dinero te conviertes en un usuario del banco y de los servicios electrónicos que este presta²⁵

Asociación: Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de

²² *Ibíd.*

²³ BIBLIOTECA VIRTUAL, Aula 365, Servicios públicos, Disponible en: <http://www.aula365.com/post/servicios-publicos/>(Consultado el 30 de octubre de 2015).

²⁴ BIBLIOTECA VIRTUAL, Bing, Subsidio, Disponible en: <http://definicion.de/subsidio/>(Consultado el 30 de octubre de 2015).

²⁵ BIBLIOTECA VIRTUAL, Bing, Usuario, Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/usuario/>(Consultado el 30 de octubre de 2015).

lucro y con una gestión democrática. La asociación está normalmente dotada de personalidad jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios y es titular del patrimonio dotado originariamente por estos, del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos. Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad o, eventualmente, a otras obras sociales.²⁶

Direccionamiento estratégico: El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos²⁷

Misión: Según el profesor Rafael Muñiz Gonzales, autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la *misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas"*. Además, según el mencionado autor, la *misión* proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, *"sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica"*²⁸

Visión: la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.²⁹

Municipio: El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de

²⁶ BIBLIOTECA VIRTUAL, Wikipedia, Asociación, Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n_%28Derecho%29, (Consultado el 30 de octubre de 2015).

²⁷ BIBLIOTECA VIRTUAL, Bing, Direccionamiento estratégico, Disponible en: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>(Consultado el 30 de octubre de 2015).

²⁸ BIBLIOTECA VIRTUAL, Promonegocios, Mercadotecnia, Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>, (Consultado el 30 de octubre de 2015).

²⁹ *Ibíd.* Empresa

los límites que señalen la Constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio.³⁰

Alcantarillado: al sistema de estructuras y tuberías usadas para la recogida y transporte de las aguas residuales, aguas industriales y aguas lluvias de una población desde el lugar en que se generan hasta algún cuerpo de agua o corriente. Estos vertimientos pueden ser o no ser tratados.³¹

Acueducto: Entendemos por acueducto a aquellas construcciones que tienen por objetivo principal la conducción del agua desde un punto hasta otro para permitir que personas o comunidades tengan acceso a ella. El acueducto es, tal como lo dice su nombre, un conducto exclusivo para el agua y no para otros elementos como el transporte, personas u objetos.³²

Estructura organizacional: “Es la forma de organización que adopta los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se incluyen dentro del concepto de estructura, los siguientes elementos: un patrón de relaciones y obligaciones formales, un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas, las forma en que las diferentes tareas son coordinadas o integradas, las relaciones de poder, estatus y jerarquía y las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización”³³.

Organigrama: “Es la representación gráfica de los órganos funcionales que componen una institución determinada y de los diferentes tipos de relaciones que existen entre ellos”³⁴.

³⁰ Ibíd.

³¹ Ibíd., Wikipedia, Alcantarillado

³² BIBLIOTECA VIRTUAL, Definicion ABC, Tecnologías en acueducto, Disponible en: <http://www.definicionabc.com/tecnologia/acueducto.php>, (Consultado el 30 de octubre de 2015).

³³ PUBLICACIONES VERTICE. Estructuras Organizativas. Segunda edición. España. 1988. p. 3.

³⁴ LEPIZ, Carlos. Administración y Planificación como Procesos. San José de Costa Rica: Editorial. EUNED, 1996. p. 113

Estrategia: “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”³⁵.

³⁵ MINTZBERG, Henry y QUINN, Brian. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall, 1997. p. 7

3. PROCESO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPTIVO: “Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”³⁶

Con el estudio descriptivo y por medio de la aplicación de la encuesta, como medio de recolección de información permite la tabulación y análisis de los resultados; describiendo cada una de las variables de mayor trascendencia.

3.2 METODO

Método deductivo: “El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares”³⁷.

Se implementa el método deductivo, porque se tomó como referencia una población en general con características determinadas y por medio de esta se puede llegar a la conclusión específica.

³⁶ MENDEZ, Rafael. Formulación y Evaluación de Proyectos: Enfoque para emprendedores. Santa fe de Bogotá: ICONTEC, 2009. pág. 231

³⁷ *Ibíd.*, pág. 240.

3.3 PARADIGMA

Cuantitativo: “más ligado a la perspectiva distributiva de la investigación social que al resto, básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios.”³⁸

Por medio de la investigación realizada se interpreta las diferentes variables que contemplan características homogéneas, con el propósito de atender aquella población objeto de estudio

3.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes de recolección de información corresponden a todas las formas posibles de las cuales hace uso el equipo investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo, para ello se recurrirá a:

3.4.1 Fuentes primarias. La fuente primaria de información, es la población de El Tablón de Gómez, de las edades entre 15 a 44 años.

Encuesta: Las encuestas fueron usadas como método para obtener información de la muestra de individuos. La información será recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en similares condiciones.

El estándar en la realización de encuestas es que los participantes individuales nunca puedan ser identificados al reportar los hallazgos, por lo cual todos los resultados de la encuesta deben presentarse en resúmenes completamente anónimos, tal como tablas y gráficas estadísticas. **Diseño de la encuesta** Anexo 1.

Observación: este método se utilizó para recolectar información sobre las actividades diarias de los empleados, y para determinar las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas de la empresa

³⁸ UNIVERSIDAD DE ALICANTE. El paradigma cuantitativo y el paradigma cualitativo. Disponible en: <http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema1/el-paradigma-cuantitativo-y-el-paradigma-cualitativo.html>. (Consultado el 05 de Agosto de 2012).

3.4.2 Fuentes secundarias. Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica, que serán de ayuda y soporte sobre el tema que se va a investigar y estará representado en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, y medios de información:

Revisión de documentos: Se pueden revisar documentos cualitativos y cuantitativos. Entre los documentos cuantitativos se encuentran los reportes, estados financieros, registros y formularios de captura de datos. Los documentos cualitativos pueden ser memorandos, consultas y manuales de procedimiento y políticas.

Publicaciones gubernamentales: Dependen de cada país, por lo general hay departamentos especializados en cada gobierno para llevar estadísticas de los diferentes sectores de la actividad económica.

Publicaciones periódicas y libros: De igual manera en cada país hay diferentes medios escritos o de otro tipo que revelan las tendencias del mercado.

Datos comerciales: Son los que proveen organizaciones especializadas, referencias comerciales.

Información bibliográfica: Las fuentes bibliográficas, también llamadas de referencia, son documentos secundarios que permitirán recoger la noticia de otros documentos en forma convencional o manual y en forma automatizada. Se deberá conocer los documentos requeridos a través de la consulta a los repertorios desde los más generales a los más especializados.

Información institucional: Está constituida por las instituciones que custodian depósitos documentales o informan acerca de la existencia de documentos y son facilitados mediante centros de documentación y centros de acceso a bases de datos, como archivos, las bibliotecas, los museos; dichas instituciones suelen estar integradas e interrelacionadas en forma de sistemas de información y documentación, donde se podrá hacer uso de todas aquellas fuentes que contienen información susceptible de interés para él a partir de la revisión de la estructura de los sistemas nacionales de archivos, bibliotecas y centros de documentación.

Bases de datos documentales: El plan de investigación bibliográfica constituye, una guía de acceso a las fuentes de procedencia documental cuya información, formará el fichero bibliográfico, posteriormente, tras la lectura y crítica de las fuentes y la redacción del texto, se procederá a la elaboración del repertorio bibliográfico final.

3.4.3 Fuentes terciarias. Las fuentes terciarias son las referentes a la netgrafía que incluye todas las fuentes consultadas y utilizadas vía internet, todas las publicaciones encontradas en línea y que sean objeto de alusión en este trabajo.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

- Población

Cuadro 4. Habitantes por territorio

Habitantes por territorio										
	Distribución por rangos de edad						Distribución por sexo		Total	% sobre total Mpio.
	<1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60	No. Hombres	No. Mujeres		
Población 2012	0	139	212	624	112	81	674	634	1.030	0,00
%	0,00	13,50	20,58	60,58	10,87	7,86	65,44	61,55	100	

Fuente: oficina de planeación alcaldía de El Tablón de Gómez 2011-2015

- Muestra

Gracias a la información anterior se puede calcular de esta manera la muestra objeto de estudio. Para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{(N - 1) * e^2 + p * q * Z^2}$$

Dónde:

n = Numero de encuestas

N = Población

Z = Valor tipificado

α = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error

Entonces al reemplazar los valores de cada variable en la formula tenemos que:

$$n = \frac{624 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{(624 - 1) * 0,055^2 + 0,5 * 0,5 * 1,96^2}$$

$n = 210$

Según el anterior cuadro de distribución por rango de edades en la cabecera municipal de El Tablón de Gómez, de un total de 1030 personas, 624 de ellas se encuentran en un rango de 15 a 44 años de edad; se ha escogido este tipo de población ya que son personas en uso de razón y que podrían responder satisfactoriamente las preguntas, así mismo es el sector de edad, más representativo con una mayor cantidad de personas. De ahí aplicando la fórmula de la muestra se encontrado que las encuestas necesarias aplicar en el El Tablón de Gómez para realizar un efectivo diagnostico externo de la empresa son 210 encuestas.

Para los 16 empleados que conforman la empresa no se realizaron encuestas, en su lugar se hicieron entrevistas directas con preguntas amplias y abiertas, así mismo mediante la observación de las actividades y funciones de cada empleado todo ello para compilar una vasta información en el diagnostico interno.

4. CAPITULO II. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN IDENTIFICANDO LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA COMO TAMBIÉN SUS OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS.

Si se quiere conocer la actual situación de una empresa y cuáles están siendo los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo, el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios³⁹. Gracias a este diagnóstico se pudo encontrar la raíz del problema, permitiendo poner en práctica todos los recursos necesarios para eliminarla los obstáculos y mantener la empresa en buen funcionamiento.

En el caso de la empresa de servicios públicos el diagnostico integra a empleados, junta directiva y usuarios, se realiza mediante la observación de actividades, entrevistas, revisión de archivos y encuestas con el fin de determinar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas condesadas en la matrices, planes de acción y de más herramientas. La información ahí consignada es vital para determinar las estrategias y objetivos mediante unos planes sistemáticos y organizados que permitan efectuar eficazmente la razón de ser de este trabajo, que más haya de elaborar formalizar y complementar una estructura administrativa pretende forjar un direccionamiento gerencial a través del cual la empresa se plantee retos e implemente una filosofía de mejora continua. Así mismo la información recopilada servirá a futuro como base y punto de partida, determinando de esta manera los logros que se han ido alcanzando mediante una comparación del antes y después de poner en marcha las estrategias y acciones dentro de la organización.

³⁹ BIBLIOTECA VIRTUAL, Emprendices, Definición Diagnostico empresarial, Disponible en: <http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>, (Consultado el 01 de Noviembre de 2015).

A continuación los resultados obtenidos mediante la utilización de las herramientas del diagnóstico.

Observación: Es un instrumento de recolección de información muy importante y “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta⁴⁰. mediante el uso de esta herramienta durante varios días se estuvo observando el desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores de la empresa, sin interferir en las operaciones de tal modo que no se distorsione la realidad; logrando encontrarse aspectos positivos como negativos, algunos de ellos propios de las actividades laborales cotidianas y otros por el contrario exclusivos al dinamismo que vive esta empresa en particular, como resultado de la observación se redacta aquellas variables encontradas con mayor frecuencia en la mayoría de empleados, de modo que se pueda establecer estrategias para problemas comunes y no particulares para afectar con ello positivamente la empresa en un mayor nivel. La información presente se ordenó en dos áreas, en las cuales se divide principalmente la organización, la primera de ellas corresponde a la área operativa, integrada por trabajadores de menor rango con labores menos especializadas y más técnicas y en segundo lugar se encuentra el área administrativa conformada por empleados con actividades más especializadas y quienes por su nivel dentro de la empresa tienen una mayor responsabilidad y personal a su cargo. A partir de condensar la información recolectada a través de la observación se procede a aplicar la matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos) MEFE (matriz de evaluación de factores externos) y la DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) instrumentos necesarios para formular estrategias, resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. El resultado de la aplicación de la matriz nos indicará si la empresa tiene una posición interna fuerte o débil y así mismo permitirá identificar aquellas variables que debemos afectar para tener una mayor respuesta hacia los objetivos planteados.

Empleados área operativa: las actividades desarrolladas en esta área son labores de mantenimiento, logísticas y técnicas; son personas con un nivel académico bajo y en su mayoría han adquirido los conocimientos empíricamente, sus salarios son los más bajos dentro de la empresa, oscilan entre el salario mínimo y algunos de ellos no tienen como tal un horario específico, sino que este se encuentra comprendido en el tiempo en desarrollar la labor, por supuesto dentro de unos estándares fijados por la empresa, algunos de ellos tienen un alta

⁴⁰ BIBLIOTECA VIRTUAL, Estrategias didácticas, técnicas de investigación y observación, Disponible en: <http://estrategiasdidacticas.jimdo.com/t%C3%A9cnicas-de-investigacion/observaci%C3%B3n-directa/> (Consultado el 01 de Noviembre de 2015).

rotación con contratos no mayores a 6 meses, otros funcionan bajo el contrato de labor, es decir, según lo amerite la circunstancias, aquí encontramos el personal que reparte los recibos de cobro, otros por el contrario tienen contratos indefinidos caso de fontaneros que por contar con una vasta experiencia en la labor son de difícil sustitución, los cargos que integran el área son fontaneros, aseadores, transportador, conductor, controlador de lavadero, encargadas de entregar recibos y albañiles. *Tabla en donde se especifican cuantos hay por cada cargo.*

Tabla 1. Área Operativa

ÁREA OPERATIVA	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Realizan las labores dentro de la especificaciones que les da la empresa • Cumplen las órdenes de la autoridad inmediata • son ordenados con sus implementos y herramientas de trabajo • tienen una buena actitud frente al cambio • realizan aportes para el mejoramiento de la empresa • tienen una actitud voluntariosa • han mejorado la prestación de los servicios en cuanto orden y calidad • se han creado zonas especiales para lavado de vehículos donde se utiliza más eficiente el agua • sea mejorado el manejo de residuos llevándolos a la ciudad de pasto • se han adaptado botes residuales en puntos públicos estratégicos para la recolección de basuras livianas • se ha extendido las redes de acueducto incrementado las fuentes hídricas donde se toma las aguas • se brinda una amplia prestación del servicio arreglando daños gratuitamente aun en las casas 	<ul style="list-style-type: none"> • tienen un bajo nivel académico • devengan salarios bajos • faltan herramientas elementos para las labores de aseo • escasa dotación e implementos como fontaneros • falta más personal en áreas como alcantarillado no existe una persona de tiempo completo ahí permanentemente • ampliar la planta de personal técnica como fontaneros y aseo • ampliar la prestación del servicio de aseo a barrios cercanos a la zona urbana • extender redes de acueducto y alcantarillado para barrios aledaños crecimiento • se debería tener un lugar propio para el tratamiento de basuras para no tener que pagar y transportar la basura 1500 por kilo el aseo es el servicio de más costoso relleno sanitario Antanas recepción de basuras • las redes de alcantarillado están viejas perjudicando la salud y bienestar de los usuarios • falta un lugar para guardar las basuras mientras son llevadas a pasto adecuación de un depósito de basuras • faltan aplicar reciclaje que le ayudaría ahorrar un pesos a la empresa vendiendo los residuos

Fuente: Esta Investigación

Empleados área administrativa: el área administrativa se encuentra conformada por el representante legal, revisora fiscal, contadora y secretaria, cargos con un nivel académico más alto y por ende una mayor remuneración, la rotación en este nivel es más baja permitiéndoles adquirir una mayor experiencia, realizándose mediante contrato indefinido, los empleados aquí tienen una estabilidad laboral mayor a 2 años. Tienen una excelente actitud frente al cambio y por tener una mejor preparación se encuentran constantemente aportando nuevas ideas para mejorar el funcionamiento de la empresa. Ha continuación los aspectos positivos y negativos encontrados en esta área.

Tabla 2. Área Administrativa

AREA ADMINISTRATIVA	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • se encuentran constantemente realizando aportes para el mejoramiento de la empresa • cuentan con un nivel medio-alto académicamente • manejan muy bien la relaciones laborales • tienen una excelente capacidad de gestión • se a estado actualizando constantemente en dotación de elementos laborales • se lleva un buen control contable cumpliendo con todos los requisitos de la Superintendencia de Servicios Públicos • se cumplen con los requisitos de la oficina de saneamiento básico llevando un riguroso control • se brinda una información oportuna a los usuarios en cuanto a daños, suspensiones servicio etc. • Se responde eficientemente ante las quejas y reclamos de los usuarios • Buena actitud frente al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • experiencia laboral media-baja • hace falta software en contabilidad y generación de recibos para hacer más productiva la labor • adecuación de equipos información con la comunidad • no hay capacitaciones laborales • niveles bajos en estudios académicos • no existen lineamientos estratégicos para dirigir la empresa • escaso desarrollo en la estructura organizacional. • Faltan programas de gestión del talento humano. • Administración totalmente empírica

Fuente: Esta Investigación

En cuanto a la estructura física de la empresa se la podría considerar como una fortaleza aunque con algunos rezagos en equipos y herramientas. La organización cuenta con espacios amplios para sus oficinas ubicada en el centro del pueblo, tiene una área extensa para la atención de usuarios con sillas ergonómicas tanto para los usuarios como para los empleados, la salida y entrada de acceso es espaciosa adecuada para un sitio donde se reciben muchos clientes, el servicio de internet es eficiente pero no se cuenta con una línea telefónica solo una línea de celular utilizada para uso interno y no para usuarios los equipos de oficina con los que se cuenta son de última generación aunque faltan por comprar algunos más como lo son fax. En términos generales los empleados cuentan por el momento con las herramientas necesarias y la planta física se podría considerar óptima para el uso administrativo, por otra parte tenemos los acueductos de agua ubicados en los alrededores de la población a ellos se trasladan algunos empleados para realizar actividades de supervisión, revisión, mantenimiento y reparaciones por demás el campo laboral de muchos empleados es el pueblo por la prestación de los servicios de aseo, alcantarillado y acueducto.

En lo tendiente a la junta directiva se encontró algunas fallas importantes, como lo es el tráfico de influencias por parte de algunos integrantes presionando al representate legal para que vincule laboralmente o beneficie mediante contratos a familiares, perturbando con ello la labor de la empresa y generando conflictos internos. Es muy poco el trabajo de vigilancia y acompañamiento por parte de la junta, las reuniones se hacen cada mes, en ellas se tocan aspectos circunstanciales más que trascendentales, a las reuniones que he podido asistir, claro está en calidad de observador e evidenciado que muy pocas personas de la junta directiva cumplen un efectiva labor, puesto que siempre están pendientes de la solución a problemas con la comunidad o de proponer alternativas para el mejoramiento de los servicios; pero los demás no ejercen una labor activa al beneficio de la empresa, una característica visible es la poca rotación que tiene esta junta directa, desde que se creó la empresa no ha cambiado la junta son los mismo integrantes, ello muchas veces por el poco interés de integrar la empresa por parte de la comunidad ya que como es común en los pueblos no son muchos los líderes en la comunidad que velen por el beneficios de todos.

Entrevista: Como segundo método para una efectiva recaudación de información se utilizó la entrevista “un encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones o creencias de una o varias personas”⁴¹. Ello para conocer más a fondo la empresa a través de la visión que tienen aquellos que se encuentran interactuando directa y diariamente en ella, sus empleados, se realizó diferentes entrevistas, las preguntas fueron abiertas permitiéndoles así expresar más fácilmente su posición sobre la empresa, comentarios y puntos de vista; el ambiente fue de dialogo y confianza

⁴¹ Denzin (1991) citado por Rojas (2010:85)

recolectando así una información más veraz y real y no bajo presión como ocurre en ocasiones donde los empleados dan respuestas forzadas escondiendo o disfrazando realidades. En el presente documento se adjuntan las respuestas en ideas generales expresadas por los empleados además se seleccionaron aquellas que se repetían con mayor frecuencia obteniendo de esta manera una visión general de la empresa y no un punto de vista particular de un solo trabajador. A continuación un resumen de los puntos de vista, apreciaciones y respuestas de los empleados sobre la empresa.

Una de las primeras preguntas fue ¿se siente a gusto trabajando en la empresa?, la mayoría de ellos respondieron afirmativamente recalcando que en el municipio no hay mucho empleo y que por ende se sienten tranquilos de tener una fuente de ingresos con su trabajo; resaltan el hecho de no cumplir un horarios establecido como tal aunque si deben trabajar bajo unos estándares, es decir, trabajan por labor según los días asignados, el único cargo que si cumple un horario es de la secretaria los demás cumplen las labores los días establecidos y pueden retirarse de su trabajo, esto les ha permitido dedicarse a otras labores alternas para mejorar así sus ingresos, un punto en el cual convergieron todos que estaba afectando su satisfacción debido a los bajos salarios que paga la empresa algunos de ellos como la secretaria solo gana \$300.000 al mes y el de representante legal \$550.000, por el mismo orden de la secretaria se encuentran los demás empleados;

A la pregunta ¿Qué considera que le hace falta a la empresa?. Hubo respuestas como la de contar con mejores herramientas de trabajo o la de ofrecer capacitación a sus empleados pero se encontró que todas estaban relacionadas con los recursos económicos, muchos de los problemas que se presentan en la empresa obedecen a los escasos recursos con que se cuentan, posiblemente resultado de una baja tarifa de recaudo, por ejemplo en acueducto el mes solo es de \$1.000, alcantarillado \$500 y aseo \$2.000. Consideran se debería ajustar un poco más la tarifa y que estarían dispuestos ellos a pagar más con tal motivo que la empresa pagara mejores salarios, contara con mejores herramientas de trabajo y un mayor tecnología que les ahorraría tiempo. En términos generales los empleados consideran que al incrementar la empresa sus ingresos podrá encontrar solución a problemas presentes.

¿Respecto a la administración considera que se ha hecho un buen trabajo? la administración fue calificada positivamente sobre todo por la gestión realizada, los empleados reconocen la labor hecha por el administrador quien ha estado involucrado con la empresa desde su creación, el Señor Sócrates, representante legal, se encargó de gestionar ante las entidades públicas, liderando un grupo de trabajo para el desarrollo del proyecto y respectiva construcción del acueducto de aguas termales, se encargó desde un principio de diligenciar los diferentes permisos, requerimientos y demás documentos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Esto ha hecho que a pesar de haber querido renunciar en

diferentes ocasiones por cuestiones de tiempo y laborales, los empleados y junta directiva le solicitasen no hacerlo reconociendo el liderazgo, compromiso y gestión.

¿La empresa ha propiciado su crecimiento laboral y personal?. Las respuestas difirieron algunas de otras, pero en términos generales la empresa no ha propiciado el crecimiento laboral, no sean brindado capacitaciones, no sea apoyado una progresiva formación educativa; bases fundamentales para que el empleado desarrolle todo su potencial. En cuanto al crecimiento personal algunos han aprendido el trabajo en equipo, asumir responsabilidades, compromisos e intereses comunes con la organización, permitiéndoles mejorar actitudes frente al cambio y el asumir retos.

¿Conoce usted bajo qué programas o estrategias trabaja la empresa para mejorar su servicio?. Los empleados expresaron no conocer o saber si existían estrategias y programas bajo los cuales la empresa funcionaran, según su opinión en las reuniones con el administrador el presenta ideas y objetivos generales pero nunca son consignados o mucho menos se les hace un seguimiento para su debido cumplimiento, convirtiéndose en opiniones de lo que se busca ser pero no trascienden a más.

¿Está usted dispuesto a adaptarse a nuevos lineamientos y compromisos como el cumplimiento de objetivos y programas para el mejoramiento de la empresa? La respuesta fue afirmativa, siempre y cuando no se incremente excesivamente el cargo de las horas laborales, algunos opinaron estar dispuestos a ofrecer una hora más de trabajo, relacionada al cumplimiento de los objetivos y programas que se implanten en común acuerdo con la gerencia y se encaminen a mejorar la prestación del servicio y el desarrollo y progreso de la empresa.

A continuación se consignó algunos de los comentarios opiniones e ideas que los empleados dieron abiertamente de la empresa y que sirven de complemento para el respectivo análisis interno.

Uno de los comentarios frecuentes es la no estimación del trabajo realizado por ellos por parte de la población, “muchas veces las personas se dedican a resaltar los errores de los empleados o menosprecian la labor realizada por ellos y no valoran el esfuerzo que hace cada uno”, un ejemplo de ello es el representante legal que en muchas ocasiones por la presión de algunas personas de la comunidad ha querido renunciar, pero un grupo mayor de la población le pidieron continuar en el puesto, reconociendo en él un gran esfuerzo y dedicación, teniendo en cuenta el bajo salario devengado hace más de lo que debería, el cargo amerita que el representante se encuentre todas las semanas en la ciudad de Pasto realizando diligencias de la empresa lo cual lo hace muchas veces con gastos de su propio bolsillo. Así mismo falta cultura de parte de un sector de la comunidad como son los jóvenes, los cuales no utilizan siempre los cestos de

basura incrementando así el trabajo que tienen que realizar los empleados del aseo.

Entre los aspectos positivos de la empresa los empleados reconocieron el buen camino y rumbo que le está dando la administración se sienten optimistas con la dirección del representante legal quien tiene una visión de progreso y ha llevado a cabo varios proyectos a beneficio de la población entre algunos de ellos, el acueducto con aguas termales, un gran proyecto a través del cual además de abastecer los hogares con agua contribuye en gran medida al ahorro de energía sustituyendo así uso de duchas, igualmente se está por ejecutar proyectos como la construcción de una planta de tratamiento de aguas ya que hasta el momento el agua que se consume no es 100% potable por lo cual las personas tienen que hervirla para el consumo humano. Estos proyectos se han llevado a cabo dicen ellos de la mano de la alcaldía y la gestión del representante legal.

Matriz Mefi : En la Matriz Mefi se resumen los factores que afectan la empresa tanto positiva como negativamente; en la matriz además de utilizar algunos aspectos del diagnóstico a los empleados de la área operativa y administrativa, se agrega información sobre la totalidad de la organización interna relacionada con procesos, planta física, información financiera, económica y de relación con sus usuarios.

Tabla 3. MEFI

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
• Eficientes tiempos de respuesta	0,05	3	0,15
• Alto nivel de calidad de los servicios de aseo y alcantarillado	0,11	4	0,44
• Excelente nivel de gestión	0,10	4	0,40
• Buen nivel de satisfacción de los usuarios	0,08	4	0,32
• Instalaciones amplias y adecuadas	0,02	3	0,06
• Acompañamiento por parte de la alcaldía	0,06	3	
• Proyectos a ejecutar en infraestructura	0,08	4	0,18
			0,32
DEBILIDADES			
• Bajo margen de utilidad bruta	0,11	1	0,11
• Administración empírica	0,10	1	0,10
• Deficientes canales de comunicación	0,03	2	0,06
• Obstaculización al funcionamiento por parte de la junta directiva	0,07	2	0,14
• No se imparten cursos de capacitación	0,06	1	0,06
• Personal con poca experiencia	0,04	2	0,08
• Escasa tecnología y herramientas obsoletas	0,09	1	0,09
TOTAL PONDERADO	1,0		2,51

Fuente: Esta Investigación

De acuerdo al resultado obtenido mediante la matriz de evaluación de factores internos, se puede identificar que la empresa está en el límite (Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas)⁴², es decir, no se puede considerar que se encuentre

⁴² BIBLIOTECA VIRTUAL, Upiicsa, Planeación y Control Estratégico, Disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm, (Consultado el 01 de Noviembre de 2015).

plenamente fortalecida interiormente pero tampoco se puede ignorar los logros alcanzados en diferentes áreas, permitiéndole tener satisfechos a los usuarios. Es importante resaltar aspectos en los cuales la empresa debe realizar mayores esfuerzos que le permitan consolidarse, esfuerzos relacionados en primer lugar el factor intelectual como cursos de capacitación y la administración empírica, y en segundo lugar, con el uso de tecnologías de la información y la comunicación.

Así mismo se identifica una gran debilidad en las utilidades brutas sin las cuales se limita el rango de inversión necesario para llevar a cabo grandes cambios y programas en la empresa, siendo necesario resolver la liquidez de recursos económicos mediante la obtención de mayores utilidades y maximización de beneficios a partir de los cuales sería viable ejecutar programas de capacitación, adquisición de mejores herramientas de trabajo y tecnologías que permitan incrementar la productividad de la empresa.

La puesta en marcha del direccionamiento estratégico mediante el minucioso diagnóstico y uso de herramientas de la administración ayudaran a resolver en parte la administración empírica que hasta el momento se ha venido ejecutando, ya que más allá de fijar una hoja de ruta para la empresa, plantea para la misma retos realizables mediante la cohesión y compromiso de todas las fuerzas.

El resultado y los componentes de la matriz sirvieron como base para las estrategias y objetivos que se elaboraron con el fin de encontrar solución a los problemas existentes

MEFE: El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo

Tabla 4. MEFE

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• Grandes recursos hídricos y de suelos	0,2	4	0,8
• Buena relación empresa-usuarios	0,13	4	0,52
• Buena relación empresa-entidades publicas	0,13	4	0,52
• Fácil acceso a créditos bancarios	0,07	3	0,21
• Buena situación económica del pueblo	0,06	4	0,24
• Incremento en el número de usuarios	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
• Desastres ambientales causados por el volcán	0,06	1	0,06
• Denuncias ante incumplimiento de normas laborales	0,07	2	0,14
• Daños en la infraestructura de la empresa por parte de grupos armados	0,03	2	0,06
• Deforestación causando perdida de las fuentes de agua	0,1	1	0,1
• Cortes en el servicio por los efectos como el fenómeno del niño	0,11	1	0,11
TOTAL PONDERADO	1,0		3,42

Fuente: Esta Investigación

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el caso de la empresa de servicios públicos se puede concluir que se ubicada en un mercado con grandes oportunidades

Análisis de los aspectos y ambiente externo de la organización. Las empresas no solo afrontan situaciones y problemas internos, están también obligadas a desenvolverse en ambientes y contextos donde se desarrollan ya sea por ser ese su mercado o porque su actividad laboral se ejecuta ahí, es así como de la manera en que administren esta relación depende mucho de su éxito. La Empresa de Servicios Públicos de El Tablón de Gómez no es la excepción a tal situación y por ello, afronta cotidianamente el ambiente donde se desenvuelve con algunas dificultades. El ambiente en el que se desenvuelve la empresa constantemente plantea grandes retos, mismos que se van resolviendo con el tiempo y constancia, así por ejemplo, se ha creado una cultura de pago en la comunidad, en la que con anterioridad se consideraba que el estado, a través de la Alcaldía Municipal, era el que proporcionaba gratuitamente los servicios públicos; el cobro por los servicios públicos brindados fue un cambio brusco dentro de la comunidad, en la que en principio se presentó resistencia por parte de algunos habitantes, pero que en la actualidad el 98% de la población paga cumplidamente las facturas de los servicios.

Uno de los beneficios que ha traído el cobro por la prestación de servicios públicos es que, en la población beneficiada se ha generado un proceso de concientización del cuidado del medio ambiente y los recursos hídricos, anteriormente se malgastaba el agua, se votaba la basura en zonas donde afectaban ríos, situaciones que han cambiado, pues la comunidad se mide un poco más al momento de usar el agua, reparar rápidamente grifos o sanitarios averiados y deposición de basuras en lugares destinados para tal objetivo.

Los convenios realizados con otras entidades como EMAS han contribuido significativamente al mejoramiento del servicio de aseo, los desechos y basuras se depositaban a cielo abierto en un terreno en el que se encontraba afectado el medio ambiente, un río cercano y la fauna y flora contigua; con el convenio esta situación cambió, pues las basuras ahora son transportadas hasta el basurero de la ciudad de Pasto en donde son tratadas con procedimientos responsables con el medio ambiente.

Por los beneficios que ha traído consigo la creación de la empresa ha sido vista con buenos ojos en la comunidad de El Tablón de Gómez y tiene una gran acogida, ya que no solo ha mejorado la prestación del servicio sino que también se ha constituido en una fuente de trabajo para muchas personas que anteriormente no eran ocupadas en ninguna labor, permitiéndoles desempeñarse en labores de aseo, mantenimiento y construcción.

Una de las dificultades que afronta la empresa se relaciona con la ubicación geográfica del municipio y la distancia que existe con la capital Nariñense, las deterioradas vías de acceso incrementan el costo de transporte de los residuos que son llevados al basurero Antanas; en la actualidad este es el mayor costo de todas las operaciones de la empresa pues transportar un kilo de residuos le cuesta

a la empresa \$1.500 pesos, que es el mismo valor que paga un usuario al mes por el servicio de aseo, de ahí que lo apartado del municipio y las malas condiciones de sus vías de acceso y salida implican gastos difíciles de costear.

Otro costo significativo se encuentra en los gastos en viáticos del Representante Legal de la empresa, quien en cumplimiento de sus funciones, constantemente debe viajar a la ciudad de San Juan de Pasto para atender asuntos relacionados con la empresa ante entidades públicas como Coorponariño, Superintendencia de Servicios Públicos, la Oficina del Plan Departamental de Aguas PDA de la Gobernación de Nariño y entidades bancarias que no se encuentran en el municipio en el que opera la empresa.

En cuanto a los recursos hídricos en el municipio de El Tablón de Gómez, se cuenta con grandes fuentes hídricas que nacen en los páramos de la reserva nacional protegida “Parque Nacional Natural Complejo Volcánico Doña Juana Cascabel”⁴³ el cual hace parte del territorio del municipio, siendo uno de los beneficios el uso de las aguas termales que mediante la elaboración de un nuevo acueducto llegaron a la población generando grandes ahorros en energía ya que no se usan duchas, esta agua no es completamente potable por lo cual en julio del 2015 se empieza a construir la planta de tratamiento mejorando drásticamente la prestación del servicio

LA MATRIZ DOFA. La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo⁴⁴:

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

⁴³ Web Oficial, Parques nacionales, recursos hídricos en el municipio de El Tablón de Gómez, Disponible en: <http://www.parquesnacionales.gov.co/PNN/portel/libreria/pdf/DoaJuanaparaWEB03.pdf>, (Consultado el 01 de Noviembre de 2015).

⁴⁴ BIBLIOTECA VIRTUAL, Upiicsa, Planeación Estratégica, Disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/porta/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Ejemplo_Matriz_DOFA.htm, (Consultado el 02 de Noviembre de 2015).

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

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema. Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

Tabla 4. Dofa

<p style="text-align: center;">DOFA: Empresa de servicios públicos El Tablón de Gómez</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. nueva planta de tratamiento F2. compromiso liderazgo y capacidad de gestión del representante legal F3. infraestructura en planta física F4. Ser una empresa sin ánimo de lucro permitiendo reinvertir sus utilidades F5. Implementación del direccionamiento estratégico F6. Acueducto con aguas termales.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Escasos recursos económicos D2. Bajo nivel académico de los empleados D3. Baja experiencia laboral de los empleados de la empresa D4. Administración empírica D5. No se aplican medidas de reciclaje que le genere ingresos a la empresa D6. No se cuenta con relleno sanitario</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Excelentes recursos de suelo y agua O2. Buena relación empresa entidades publicas O3. buena relación empresa usuarios O4. Fácil acceso a créditos bancarios O5. Mayor inversión por parte del estado en redes de servicios públicos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>-incursionar en proyectos ecoturísticos con aguas termales como piscinas que generen más ingresos para la empresa O1,4-F2,6</p> <p>- Continuar gestionando recursos frente a entidades estatales para el mejoramiento de los servicios públicos y de la empresa F2,4,5 – O5,2</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>-Gestionar alianza con Coorponariño, Emas y Alcaldía municipal para el desarrollo de un programa de capacitación laboral D2,3,4 – O1,2,</p> <p>-realizar foros mediante los cuales se dé a conocer los beneficios conseguidos mediante la aplicación del D.E y permitan una continua retroalimentación D2,3,4 – O3</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. deforestacion causando perdida de las fuentes de agua A2. efectos del cambio climático A3. desastres naturales causados por el volcán como avalanchas A4. Denuncias ante incumplimiento de normas laborales</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>-desarrollar programa de gestiona ambiental conjuntamente con parques nacionales para proteger las fuentes hídricas F1,2,4 - A2,3,1</p> <p>-realizar campañas de educación ambiental F1,2,4 – A2,3</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>-realizar programas de simulacros anuales que permitan contrarrestar amenazas a la infraestructura de la empresa A3 – D3</p> <p>-estructurar un programa de reciclaje que permita generar nuevos ingresos para la empresa y disminuya el impacto en el medio ambiente A2, – D1,5,6</p>

Fuente: Esta Investigación

Las estrategias dispuestas en la matriz DOFA se realizaron con el fin de desarrollar diferentes áreas de la empresa ya sea para dar solución oportuna a

problemas internos presentes o que se presentaran, como también el aprovechar aquellas fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa en la actualidad.

Muchas de la estrategias a desarrollarse implican un amplio uso de recursos económicos para los cuales la empresa mediante el uso de sus capacidades debe conseguirlos, no es imposible, la organización cuentan con características singulares que le permiten gestionar proyectos y procesos, el hecho de ser una empresa sin ánimo de lucro, de depender del estado ante el cual se necesita gestionar muchos de los programas propuestos, otra opción son las alianzas con entidades del mismo estado o privadas como lo son Emas, es así como se podrán realizar muchas de las estrategias propuestas, es un trabajo conjunto que necesita la integración y compromiso de todos en la empresa, disposición para ser parte de una transformación y diferentes planes de mejora a beneficio de la empresa para su dotación pleno y eficaz funcionamiento el de sus empleados para poder seguir siendo para ellos una fuente de empleo capacitación y crecimiento laboral, de la comunidad como principal receptora de todos los cambios y mejoras presentes en los servicios, el estado mediante el uso eficiente de sus recursos y herramientas disponibles para brindar una mejor calidad de vida a su pueblo y del el medio ambiente la base fundamental de la empresa sin el cual no fuera posible ofrecer los servicios a la comunidad, para su eficaz uso y cuidado asegurando así no solo la continuidad de los actuales beneficiarios sino de también de la venideras generaciones que se verán directamente afectados de las decisiones que se tome

Encuesta usuarios. Las encuestas realizadas a los usuarios de la empresa permiten tener una mejor perspectiva y visión de la empresa por parte de población receptora de los servicios. La encuesta se realizó a 210 habitantes del municipio de El Tablón de Gómez, usuarios de la empresa de servicios públicos ASUAAATAB, de un rango de edad entre los 15 a 44 años. A continuación los resultados obtenidos y su respectivo análisis.

Tabla 5. Tabulación

ENCUESTA REALIZADA EN LA CABECERA MUNICIPAL DE EL TABLON DE GOMEZ A 236 HABITANTES SOBRE LA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS ASUAAATAB				
PREGUNTA	ENCUESTADOS	SI	NO	N.S.N.R
¿Se encuentra satisfecho con la prestación de servicios públicos por parte de la empresa?	210	186	24	
¿Considera que la atención al usuario por parte de los empleados de la empresa es la correcta?	210	162	48	
¿Considera que han ocurrido cambios positivos al encargar a la asociación la prestación de los servicios públicos de agua alcantarillado y aseo?	210	198	12	
¿Ha realizado recomendaciones o sugerencias a la empresa?	210	42	168	
¿Desarrolla usted prácticas de ahorro de agua o buen manejo de los residuos?	210	45	160	5
¿La empresa maneja buenos canales de comunicación con sus usuarios?	210	172	38	

PREGUNTA	ENCUESTADOS	BUENO	REGULAR	MALO	N.S.N.R
¿Los tiempos de respuesta ante problemas en el servicio por parte de la empresa son?	210	185	14	11	
¿Cómo calificaría la calidad en la prestación de los servicios?	210	192	12	6	

Fuente: Esta Investigación

Los resultados reflejan la alta satisfacción alcanzada por la empresa en la comunidad, el hecho de contar solo 24 personas no satisfechas 11,4% de un total de 210 encuestados es un reflejo de los grandes avances logrados a partir de la creación de la empresa; teniendo en cuenta que anteriormente no se contaba con una entidad directamente responsable para la prestación de los servicios domiciliarios, para ese entonces era una actividad encargada a la administración municipal. Es así como para los usuarios tiene una gran significado encontrar a una empresa que con bajos precios preste y administre los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, encargándose de gestionarlo y de irlo mejorando poco a poco, con ello se ha logrado que la gran mayoría de la comunidad se encuentre satisfecha y se sienta optimista frente al futuro de la misma.

Por otra parte las personas insatisfechas expresaron inconformidad por diversas razones impidiendo encontrar un punto de convergencia, las comentarios opuestos iban desde la inconformidad por la administración, suspensión de servicios como cortes de agua, entrega inoportuna de recibos de facturas y

demás asuntos como el precio de las facturas y la falla de algunas alcantarillas; situaciones esporádicas ante las cuales no hubo un conceso general.

77% de las personas encuestadas consideraron que la atención al cliente es la correcta, una buena calificación a la atención al usuario. Una de las explicaciones a este dato se encuentra relacionada al tamaño poblacional con aproximadamente unos 3200 habitantes permite conocerse fácilmente, muchos habitantes están relacionadas familiarmente, son amigos o conocidos; con gran libertad expresan cualquier inconformidad con el servicio o realizan sugerencias, a la secretaria encargada de la atención al cliente y enlace con la comunidad, ella se encarga de atender al usuario en cuanto pago de facturas, quejas y de coordinar la solución inmediata ante algún daño en las redes de alcantarillado o acueducto y de informar sobre suspensiones del servicio. Se encuentra en contacto directo y permanente con la comunidad, es una persona carismática y a la cual se le facilita relacionarse socialmente, estas razones explican el alto porcentaje que recibió la atención al cliente. Quienes calificaron negativamente la atención al cliente en gran parte lo hicieron por no encontrar en ocasiones a la secretaria en la oficina y esto ocurre cuando ella está atendiendo las fallas presentes en las redes para dar la respectiva solución y comunicación de la situación al administrador y para dar una efectiva respuestas a las fallas técnicas de las redes.

Es el porcentajes más altos en los resultados un 94.3% de los encuestados respondieron a favor al considerar que ha habido cambios positivos con la creación de la empresa, y es así como se mira en los resultados de la mayoría de las preguntas la población tiene una buena imagen de la empresa y son optimistas frente a la misma, y la base fundamental la presenta esta respuesta, la gran mayoría de usuarios se han sentido favorecidos con la constitución de la empresa, creen que los beneficios representan mucho más de lo que ellos aportan a la empresa mediante el recaudo, es decir el costo beneficio está a su favor; la comunidad está muy contenta con el acueducto de aguas termales, la construcción de la planta de tratamiento, el manejo de residuos y excelente aseo al pueblo. Estos aspectos resaltaron en su gran mayoría los encuestados; el agua termal permite ahorrar el uso de energía, beneficiando la economía de los usuarios e igualmente es más agradable para el uso doméstico, el manejo de residuos ha ayudado a no contaminar el medio ambiente debido a que son transportados al Relleno Sanitario Antanas de la ciudad de Pasto, contribuyendo con ello a reducir la proliferación de insectos que llegaban a la población y hogares cercanos al basurero, un depósito de basuras a cielo abierto. La planta de personal que mantiene el pueblo con un buena presentación en aseo ha dado una mejor imagen a lugares públicos que se frecuentan mucho por el buen clima del municipio y la alta frecuencia con que se practica deportes en la comunidad, por último la construcción a inicios de julio de 2015 de la planta de tratamiento mejora sustancialmente la prestación del servicio permitiendo consumir el agua

tranquilamente y eliminando con ello la transmisión de enfermedades relacionadas al consumo de agua no potable.

Un 80% de los encuestados no han realizado alguna sugerencia a la empresa, esta situación se presenta por la falta de interés de la comunidad en el crecimiento y desarrollo de la empresa, los usuarios se conforman con la prestación del servicio y no buscan nuevas alternativas para mejorarlo.

La poca practica de buen manejo de los residuos y ahorro del agua por parte de la comunidad, rajan a la empresa, un 76% de los encuestados reconoció no haber hecho un buen uso del preciado líquido. ASUAAATAB tiene responsabilidad en el asunto, es una labor de la empresa concientizar a los usuarios sobre el buen uso de los recursos naturales del municipio para asegurar el bienestar de la comunidad y por ende la vida de los mismos. En la zona parque nacionales ha realizado campañas y programas con algunas personas dueñas de terrenos para reforestación y protección del ambiente, pero por parte de la empresa ha faltado una efectiva intervención a favor del medio ambiente.

Al igual que en los anteriores resultados los canales de comunicación fueron calificados con una alta aceptación de un 82,2%. La empresa actualmente cuando necesita comunicarse con sus usuarios utiliza medios tradicionales como la radio y parlantes dispuestos en las zonas principales del pueblo de tal manera que todos terminan enterándose de los anuncios, a través de la radio se informan suspensiones y demás asuntos.

Estos canales de comunicación permiten llegar directamente a la comunidad mediante el uso de medios masivos, logrando con ello brindar información inmediata y oportuna ante eventuales avisos de suspensión del servicio y el usuario se prepare o abastezca para no verse tan perjudicado. Por el momento no se han utilizado medios como el internet debido a la poca cobertura del mismo en la zona.

En términos generales la comunidad encuestada considera que los tiempos de respuesta ante problemas en el servicio son buenos; resultado de una planta de trabajadores prestos a dar solución inmediata a situaciones presentes.

Hasta el momento solo una vez la empresa se ha demorado en dar solución a una situación, esta ocurrió cuando una avalancha en el mes de diciembre arrasó con gran parte de la tubería del acueducto, ante lo cual se suspendió el acueducto de las aguas termales por un mes y se conectó al antiguo acueducto; sin embargo, este caso fue una calamidad que no solo tocó a la empresa si no a varios habitantes por lo cual los usuarios fueron conscientes de la situación, en las demás ocasiones la empresa ha estado presta a resolver el mismo día el problema que se presente en el acueducto u alcantarillado, que es donde más se presentan algunos inconvenientes; en cuanto al aseo pueden haber algunos

retrasos, cuando la vía se obstaculiza por algún derrumbo y no se puede transportar las basuras al relleno sanitario Antanas, suspendiendo el servicio por dos o tres días pero nunca ha pasado este límite hasta el momento.

Las personas que calificaron como alta la calidad de los servicios fueron el 86,4%. Es tal vez uno de los más importantes resultados para la empresa pues en su misión se encuentra el objetivo de brindar los servicios con la mejor calidad a los usuarios contribuye en parte la relación costo-beneficio considerando que la totalidad de los servicios no superan los \$3.500 pesos al mes (alcantarillado, agua y aseo) muchas personas cancelan el año por anticipado debido a lo económico de los servicios los 6000 pesos les permite al mes tener el uso de alcantarillado, aseo con calles y lugares públicos limpios y un acueducto con aguas termales. Estos aspectos logran satisfacer efectivamente las necesidades de la comunidad.

Las personas que calificaron una calidad baja lo hicieron en su mayoría por el servicio de alcantarillado siendo este el más débil de los tres, el cual por motivo de su antigüedad más de 40 años y crecimiento por ende de la población, se rebosándose en escasas ocasiones cuando hay fuertes lluvias en un lugar específico del pueblo. En términos generales la empresa tiene una buena imagen, los usuarios se sienten satisfechos con la prestación del servicio conscientes de los beneficios recibidos a un muy bajo precio.

6. CAPITULO X. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, VALORES Y CORPORATIVOS

Los conceptos de misión y visión se han extendido y hoy en día la mayoría de las empresas cuentan con una misión y visión, sin embargo se cometen muchos errores en su elaboración los cuales hacen que se pierda la esencia misma de su creación, uno de ellos es extralimitarlas saliéndose de la realidad y contexto de la empresa terminando en ideas que no representan a la empresa y exceden el alcance de la misma, redactarlas de forma extensa es otro error introduciendo muchos elementos que la vuelven incomprensible y aburrida convirtiéndose más en algo superflua y banal, en la empresa de servicios públicos ocurría esta situación y el efecto ocasionado era que al preguntarle a los empleados la misión y visión de la empresa ninguno la conocía y muchos menos la tenían en cuenta aun estando en un muro principal de las oficinas de la empresa, por esta razón se decidió aplicar lo que muchas empresas hacen hoy en día hacer una misión y visión corta no más de tres renglones fácil de comprender, captar, recordar ajustada a la realidad y presente de la empresa, el hecho de crear este pensamiento estratégico no es cumplir con un formalismo sino lograr unir bajo estas dos direcciones todos los componentes e individuos de la empresa.

La misión creada se caracteriza por estar fundamenta en tres pilares, fundamentales a la hora de proveer un servicio, ellos son la calidad, cobertura e innovación para el mejoramiento continuo, variables igualmente inmersas en los objetivos y estrategias presentes en todo el direccionamiento estratégico, se expresan en la misión con el fin de conectar e integrar en un mismo pensamiento a toda la organización. La visión por su parte se orienta a resaltar la contribución de la empresa a la comunidad, pues sin duda alguna los beneficios han sido muchos para la población y es así como se pretende seguir destacándose como una empresa al servicio de la comunidad.

Misión: “satisfacer las necesidades de servicios domiciliarios de agua, alcantarillado y aseo a la población de El Tablón de Gómez con la más alta calidad, amplia cobertura, constante innovación y el mejor talento humano”

Visión: “A 2020 Nos proyectamos como una empresa reconocida por la calidad de nuestros servicios y contribución a la comunidad; con un gran énfasis en el bienestar de nuestros usuarios y colaboradores”.

La construcción fue obra de todos de la empresa en una reunión anterior se informó el cambio que se pretendía hacer y se pidió a los trabajadores realizar aportes escribiendo en una hoja como querían que fuera la misión y visión sin antes claro está de explicarles los parámetros para su elaboración conjuntamente con el representante legal al final del día resumimos todas las opiniones e ideas que dio como resultado la visión y misión redactadas en este documento. Se dio a conocer en reunión general los cambios en la misión y visión, explicando a todos los empleados la razón de ser de las mismas y como ellos debían de compenetrarse con la filosofía de la empresa y por último se expuso en diferentes lugares visibles de la empresa donde los trabajadores pudieran leerlas claramente y así recordarlas.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Servicio:** cada empleado de la empresa y contratista propenderá por identificar, entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en forma oportuna y eficiente, dentro de la ley, la ética y la cultura ciudadana.

- **Calidad:** la empresa adopta la calidad como parte de la cultura corporativa, donde será compromiso y obligación permanente de los miembros de la empresa aplicar las mejores prácticas de gestión de la calidad en todos los procesos y servicios para garantizar la excelencia empresarial y la satisfacción de los clientes, asociados y proveedores.

- **Responsabilidad social:** la empresa de servicios públicos domiciliarios de el tablón de Gómez propiciara la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo a la población dentro de la área de influencia del municipio de el tablón de Gómez donde opere, desarrollando proyectos pedagógicos con el propósito de concientizar a los habitantes sobre la importancia del manejo del recurso hídrico, la protección de cuencas y al fuentes de agua y el manejo integral de los residuos, con el fin de generar el compromiso de todos con la preservación del medio ambiente.

VALORES CORPORATIVOS

- **Somos respetuosos:** respetamos la dignidad del ser humano, sus valores y creencias y reconocemos nuestras diferencias. Escuchamos a todos con atención y valoramos sus aportes

• **Somos honestos:** actuamos de manera recta, acatamos las leyes, normas y valores de la empresa. Hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos, comunicamos de forma veraz y completa las actuaciones de la empresa

• **Estamos comprometidos:** cumplimos con los servicios que ofrecemos y aceptamos los objetivos y estrategias como algo propio. Cumplimos oportunamente nuestro compromiso de cobertura, continuidad y calidad del servicio

• **Tenemos vocación de servicio:** gozamos y disfrutamos de lo que hacemos. Damos respuesta a las necesidades de nuestros usuarios y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva

• **Sentimos confianza:** creemos en nuestros colaboradores y disfrutamos trabajando en equipo. Construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas⁴⁵

⁴⁵ BIBLIOTECA VIRTUAL, Aguas Del norte, relaciones claras y abiertas, Disponible en: <http://www.aguasdelnordeste.gov.co/sigc/index.html>. (Consultado el 03 de Noviembre de 2015)

5. CAPITULO IX. OBJETIVOS Y ACCIONES TENDIENTES A MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DE LA EMPRESA; PLAN DE ACCIÓN.

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.⁴⁶

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

⁴⁶ Ibíd.

Tabla 6. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PPTO	INDICADORES
Replantear y compartir e 100% del direccionamiento estratégico de la empresa a diciembre de 2015	Sensibilizar a los trabajadores sobre la implantación de este proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a los empleados de la entidad el proceso que se adelanta y la importancia del mismo. • Realizar encuentros que permitan compartir opiniones y aportes de todos los empleados. • Compartir con los empleados el nuevo direccionamiento estratégico. 	Gerente	2 meses	\$ 300.000	# de trabajadores sencibilizados/ total de trabajadores
Desarrollar como mínimo 3 programas de gestión ambientan a 2018 para la protección de las cuencas hidrografias conjuntamente con entidades relacionadas como parques nacionales, ministerio del medio ambiente y la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar alianzas con las entidades encargadas de la protección del medio ambiente • Desarrollar campañas de concientización ambientalista con la comunidad • Ejecutar proyectos de reforestación de las cuencas hidrografias afectadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar recursos económicos a la elaboración de proyectos que permitan realizar las respectivas alianzas con entidades • Convocar a los usuarios de la empresa a asambleas generales donde se imparta conocimiento para la protección del medio ambiente • Mediante los canales de comunicación que utiliza la empresa dar a conocer reiteradamente tips para el buen uso del agua • Trabajar conjuntamente con los dueños de las fincas donde se encuentran las cuencas para su respectiva protección y reforestación de las zonas cercanas a las mismas 	Gerente y Junta directiva	1 año	\$ 8.000.000	# de programas realizados/ total de programas propuestos
Incrementar la productividad laboral en la empresa de servicios publicos asuaaatab en un 15% para el 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y actualizar la capacidad tecnológica de la entidad • Desarrollo de personal. • Participación del personal • Motivación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de un software de facturación y uno de contabilidad. • Capacitar a los empleados en el uso del software • Incentivar la investigación, actualización y ampliación de conocimientos relacionados con las actividades y funciones desarrolladas en la empresa. • Reducir la rotación laboral • Incorporación de empleados por méritos. • Aplicar contratos a término indefinido • Permitir a los empleados innovar en su área laboral y aplicar los casos de éxito resultado de ese proceso de innovación. • Aplicar el empowerment para incrementar confianza, responsabilidad y compromiso. • Generar espacios para la retroalimentación entre los empleados 	<p>Ingeniero de sistemas contratado</p> <p>Gerente y todos los demás empleados de la empresa</p>	8 Meses	\$ 6.000.000	$\frac{t. t \text{ destinado a activida}}{t. t \text{ de trabajo al dia}} * 100$ $\frac{No. emple. motivados}{No. total empleados} * 100$
Realizar al menos tres convenios a 2018 de colaboración y desarrollo de proyectos con entidades publicas y privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar beachmarking con empresas como emas y empopasto • Convenio con la superintendencia de servicios públicos para el desarrollo de capacitaciones y solicitud de visitas en vista de mejoras • Realizar alianza o convenio con el sena para acceder a programas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a las entidades el acceso a visitas guiadas • Solicitar a la superintendencia capacitaciones técnicas en el manejo de redes de acueducto y alcantarillado. • Identificar y seleccionar las áreas que necesitan capacitación de manera prioritaria. • Crear un fondo de ahorro destinado únicamente a la capacitación laboral y académica de los empleados • Dar a conocer los beneficios que trae la capacitación para la empresa y personalmente. • Incentivar el uso de material online y libros relacionados a cada labor para la ampliación de los conocimientos 	Gerente y junta directiva	1 año	\$3.000.000	# convenios y alianzas realizadas/ total de convenios y alianzas gestiodanas

Fuente: Esta Investigación

7. CAPITULO XI. MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS ASUAAATAB

El manual de Cargos y Funciones es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del personal vinculado a cada uno de los cargos por áreas ocupacionales⁴⁷ de la empresa de servicios públicos ASUAAATAB. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global del personal en la empresa y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional con la mencionada en la planta.

En la actualidad la empresa cuenta con los cargos de administrador o representante legal, contadora, secretaria, fontanero, aseador, transportador, y repartidor de facturas, los cuales cuentan con un contrato formal en la empresa algunos de ellos de tiempo completo, parcial o por obra acorde a las necesidades de la empresa.⁴⁸

La principal razón para estructurar este manual es la de informar clara y específicamente a los empleados las obligaciones y responsabilidades que adquieren al momento de trabajar para la empresa, evitando así la evasión de responsabilidades, el sobrecargo de actividades y el desorden administrativo responsables de generar mayores gastos económicos. La labor se hizo conjuntamente con el representante legal y los empleados, el primero de ellos especificando las funciones que debían cumplir cada cargo y los segundos configurando lo anteriormente expresado por el representante legal y agregando las demás actividades que con el tiempo habían ido apareciendo, en respuesta a los cambios crecimientos y actuales necesidades de la empresa y sus servicios⁴⁹

⁴⁷ WEB OFICIAL, Mocoa, Manual de funciones, Disponible en: <http://ieciudadmocoa.edu.co/iemocoa/images/stories/documentos/manualfunciones.pdf>, (Consultado el 03 de Noviembre de 2015)

⁴⁸ BIBLIOTECA VIRTUAL, Función Pública, Manual funciones y competencias laborales, Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales_+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d3fceb57e34a?version=1.1, (Consultado el 03 de Noviembre de 2015)

⁴⁹ Ibíd. Norma 1 Alcaldía de Bogotá

Es así como se elaboró el manual acompañado además de una estructura donde se especifica nombre del cargo, departamento y división asignadas, la naturaleza del cargo, los conocimientos y habilidades necesarias para aplicar al cargo como también la responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo a las cuales se exponen los trabajadores al momento de ejecutar sus funciones.

Los métodos utilizados para su respectiva elaboración fueron:

Método de observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

CARACTERÍSTICAS:

- a. El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Método de la entrevista: El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y

participación. El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

CARACTERÍSTICAS:

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

A continuación los formatos descritos y especificados para cada cargo.⁵⁰

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE EL TABLON DE GOMEZ ASUAAATAB	
Identificación del empleo	
Nivel	No aplica
Código	No aplica
Grado	No aplica
No. De cargos	6
Dependencia	Administrativa
Cargo del jefe inmediato	No aplica
Área funcional	
Junta directiva	
Propósito principal	
Asegurar el funcionamiento de la empresa bajo las directrices y normas establecidas, como también ejercer control y vigilancia sobre el representante legal, con el propósito de facilitar el ejercicio de las funciones y que las mismas se ajusten a la ley	
Descripción de las funciones	
Funciones de la junta directiva <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar acuerdos de asamblea general • Formular el plan anual de trabajo con su respectivo presupuesto y presentárselo a la asamblea general para su aprobación. • Acordarla afiliación y desafiliación de los asociados • Hacer la convocatoria para asambleas generales y anunciarlas en la comunidad • Si la organización posee salón comunal, deberá elaborar un reglamento interno para su uso y deberá ser aprobado en asamblea general. 	Funciones del secretario <ul style="list-style-type: none"> • Llevar los libros de actas de junta directiva, asambleas generales y afiliadas. • Atender y tramitar correspondencia • Mantener actualizado el padrón de afiliados. • Firmar conjuntamente con el presidente las actas de junta directiva y asambleas generales Funciones del tesorero <ul style="list-style-type: none"> • Custodiar los fondos y valores de la asociación. • Rendir a la asamblea general un informe anual de

⁵⁰ BIBLIOTECA VIRTUAL, Wikipedia, Perfil del contador, Disponible en: http://es.teoriasadmvas.wikia.com/wiki/Perfil_de_contador, (Consultado el 04 de noviembre de 2015)

<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la asociación ante los organismos públicos y privados <p>Funciones del presidente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representación legal • Presidir las sesiones de junta directiva y asamblea general • Presentar a la asamblea general un informe anual de labores a nombre de la junta directiva • Velar por el correcto desempeño de los demás miembros de la junta. • Velar porque se cumplan los acuerdos de asamblea general y junta directiva • Coordinar las diversas actividades y trabajos de la asociación <p>Funciones del vicepresidente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reemplazar al presidente cada vez que éste, por cualquier causa, estuviere impedido para asistir a reuniones. • Asumir la presidencia de la asociación por el resto del periodo, cuando se produzca la ausencia definitiva del presidente. <p>Funciones de los vocales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustituirán temporalmente por su orden, a los miembros de la junta directiva, excepto al presidente 	<p>tesorería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un inventario minucioso de los bienes de la asociación • Girar conjuntamente con el presidente, las sumas acordadas por la junta directiva. • Llevar los libros de tesorería (caja chica, inventarios), en el caso de que contraten un contador, manejar los libros auxiliares que recomiende. <p>Funciones del fiscal</p> <p>No es parte de la junta directiva, es un órgano de la asociación y encargado de la supervisión de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las sesiones de junta directiva con voz pero sin voto. • Asistir a las asambleas generales para informar de sus gestiones o actividades. • Supervisar ilimitadamente y en cualquier tiempo, las operaciones de la organización comunal, tiene acceso libre a libros, documentos y existencias en caja. • Recibir e investigar las quejas formuladas por cualquier asociado (a) e informar a la asamblea general sobre ellas. • Colaborar con el presidente, secretario y tesorero en el desempeño de sus funciones. • Reunirse cuando sea necesario cuando haya más de un fiscal, para tratar asuntos de su competencia
Conocimientos básicos o esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Técnicas e instrumentos de evaluación, seguimiento y control • Normas que regulan a las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas contractuales • Naturaleza, estructura y política institucional
Capacidades y aptitudes	
Comunes	por nivel jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Transparencia • Acogimiento a la ley • Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Actitud Propositivo
Requisitos de formación académica y experiencia	
Formación académica	experiencia
<p>Bachiller, técnico o profesional en cualquier área del conocimiento. Requisito principal ser usuario de la empresa</p>	<p>No aplica</p>

**MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE EL TABLON DE GOMEZ
ASUAAATAB**

Identificación del empleo

Nivel	Profesional
Código	001
Grado	10
No. De cargos	1
Dependencia	administrativa
Cargo del jefe inmediato	Junta directiva

Área funcional

Representante legal

Propósito principal

Dirigir, planear, organizar y controlar el funcionamiento de la empresa además de Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social y tomar las decisiones en cuanto al área administrativa de la entidad.

Descripción de las funciones

<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las actividades propias de la asociación y representarla legal y extrajudicialmente • Coordinar y vigilar las actividades de los empleados e impartir las órdenes e instrucciones que exijan la buena marcha de la entidad prestadora, así como definir el reglamento interno de la entidad. • Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamento y determinaciones de la junta directiva • Celebrar los actos y convenios necesarios para el cumplimiento del objeto y fines de la asociación, así como ejecutar todos los actos que fuesen necesarios para el desarrollo de los objetivos y fines de la Asociación, de conformidad con lo establecido en estos estatutos y en los reglamentos. • Elaborar el plan estratégico de la Asociación y efectuar su seguimiento. • Presentar los informes que le solicite la Junta Directiva. • Contratar y remover al personal administrativo que requiera la Asociación. • Supervisar y evaluar los procesos contables y financieros que se llevan a cabo dentro de la organización • Realizar las respectivas consignaciones bancarias en las cuentas de la empresa de los recursos económicos obtenidos por la prestación de los servicios • Atender y dar una oportuna solución a los situaciones y problemas administrativos y demás que se presenten en la empresa • Cuando amerite las circunstancias, viajar a la ciudad de pasto para atender las relaciones tanto públicas como privadas que tiene la empresa con otras entidades y proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el presupuesto aprobado por la Junta Administradora de ASUAAASMES. • Presidir las reuniones de la junta directiva • Tendrá facultades para efectuar y ejecutar todos los actos contratos comprendidos dentro de su régimen jurídico o que tengan relación directa con el cumplimiento y funcionamiento de la Asociación, hasta por la suma equivalente a cien (100) salarios mínimos mensuales vigentes en el momento de su celebración. Los actos y contratos que sobrepasen este tope deberán ser aprobados por la Junta Directiva • Elaborar el proyecto del presupuesto anual de ingresos de la Junta Directiva. Elaborar el proyecto del presupuesto anual de ingresos y gastos de la Asociación y someterlo a la aprobación de la Junta Directiva. • Coordinar y desarrollar aquellas actividades de tipo cultural o de otra índole (ejemplo: Jornadas educativas) que conlleven a integrar a la comunidad con la gestión del acueducto haciendo uso correcto de los recursos disponibles. • 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. • 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 que se relacionen con el cumplimiento de las actividades propias del objeto social de la empresa. • Diseñar las rutas y horarios para la recolección de
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsabilidades y obligaciones a sus subalternos • Coordinar la inspección a la red de conducción y red distribución • Determinar acciones de choque en beneficio de la ASOCIACION y los usuarios • Determinar multas y sanciones a los que incumplen las normas establecidas por la ASOCIACION. 	<p>basuras, la lectura de los medidores y la entrega de facturas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el proceso de registro e imputación contable y presupuestal, de todos los ingresos, erogaciones y demás obligaciones de la entidad, garantizando que lleven en forma confiable y actualizada y tomando en cuenta las normas vigentes sobre la materia
Conocimientos básicos o esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional, planta de empleados, políticas y normas de administración de personal • Metodologías de evaluación y formulación de proyectos • Procesos e instrumentos de gestión del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad vigente para la gestión de empresas de servicios públicos • Técnicas e instrumentos de evaluación • Naturaleza, política y estructura organizacional
Capacidades y aptitudes	
Comunes	por nivel jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Compromiso con la organización • transparencia • orientación al usuario y al ciudadano 	<ul style="list-style-type: none"> • aprendizaje continuo • experiencia profesional • trabajo en equipo • liderazgo • creatividad e innovación
Requisitos de formación académica y experiencia	
Formación académica	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • título profesional en disciplina académica (profesión) del núcleo básico de conocimientos en: Administración, Economía, Ingeniería administrativa y afines o Derecho 	<ul style="list-style-type: none"> • 24 meses de experiencia profesional relacionada

**MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE EL TABLON DE GOMEZ
ASUAAATAB**

Identificación del empleo

Nivel	Técnico
Código	407
Grado	
No. De cargos	1
Dependencia	administrativa
Cargo del jefe inmediato	Representante legal

Área funcional

Auxiliar administrativo

Propósito principal

Apoyar las labores de oficina y atender a los usuarios y público en general Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia, en cuanto a los servicios que en ella se brinden, especialmente en la organización de archivos.

Descripción de las funciones

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la respectiva factura de cobro de alcantarillado, aseo y acueducto para cada usuario • Llevar un registro contable de los pagos realizados por los usuarios • Recaudar el dinero de los pagos de servicios públicos que se realicen en la oficina de la ASOCIACION, llevando un registro de la contabilidad correspondiente. • Se encargara de cobrar el servicio de aseo a los comerciantes que el día de mercado (domingo) ofrecen sus producto en zonas publicas • Realizar el respectivo pago mediante autorización del representante legal a trabajadores contratados por obra como albañiles y obreros • Registro y manejo de caja menor • Coordinar con el personal de fontanería la realización de visitas técnicas necesarias para solucionar las peticiones, quejas y recursos presentados por los usuarios. • Asignar el suministro de materiales para el aseo o alguna reparación • Elaborar las matriculas para nuevos usuarios • Recibir el reporte de EMAS para realizar los pagos respectivos • Llevar un control y registro de ingresos y egresos de caja menor • Informar a través de los medios provistos por la empresa a los usuarios cuando hayan daños o sobre la suspensión del servicio. • Atender a todos los clientes que presenten algún tipo de solicitud, personal o telefónicamente y suministrarles la información requerida, según los procedimientos existentes y velar por la pronta solución a sus inquietudes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar oficios y demás documentos requeridos por el representante legal y la empresa • Organizar y actualizar la base de datos de los asociados y coordinar las publicaciones correspondientes. • Elaborar y entregar las cuentas de cobro a la alcaldía municipal para el respectivo giro de los subsidios de los extractos uno y dos • Elaborar y entregar las cuenta de cobro a las entidades públicas y privadas • Comunicar la convocatoria a las reuniones de la Junta Directiva. • Redactar las actas y resoluciones de la Junta Directiva, manteniendo el orden consecutivo de numeración de las mismas. • Contestar la correspondencia que le sea encomendada, siguiendo las instrucciones del Gerente. • Elaborar en asocio del Tesorero los inventarios de bienes de la Asociación. • Divulgar y dar cumplimiento a las órdenes y resoluciones emanadas en la Junta Directiva. • Llevar un registro de los usuarios que se encuentren en mora. • Prestar asistencia a la gerencia en todo lo que necesite. • Rendir los informes que le sean solicitados por la gerencia y/o organismos de control • Apoyar al personal técnico de la empresa con la información para la realización de las actividades de programación y control de los procesos de lectura de consumos, entrega de facturas, anotación de novedades, visitas domiciliarias; revisión, reparación y cambio de medidores, detección de fugas, instalación de nuevas acometidas, cortes y
---	---

	reconexiones, entre otros.
Conocimientos básicos o esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas básicas de informáticas • Manejo de personal y talento humano • Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en normas y requisitos para la presentación de informes y documentación • Desarrollo y relaciones humanas • Conocimientos básicos en contabilidad
Capacidades y aptitudes	
Comunes	Por nivel jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Orientación al usuario • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Experiencia profesional • Aportes de ideas
Requisitos de formación académica y experiencia	
Técnico o profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimientos en: auxiliar de sistemas, Auxiliar administrativo, Administración	12 meses de experiencia relacionada

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE EL TABLON DE GOMEZ ASUAAATAB	
Identificación del empleo	
Nivel	Profesional
Código	
Grado	
No. De cargos	1
Dependencia	contabilidad
Cargo del jefe inmediato	Representante legal
Área funcional	
Contador	
Propósito principal	
Aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de Toma de decisiones.	
Descripción de las funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar y efectuar los pagos ordenados por el presidente de la junta correspondiente a gastos ocasionados por el acueducto, alcantarillado y aseo. • Girar los cheques correspondientes a pagos relacionados con el acueducto, alcantarillado y aseo, así como también a la planta de personal de la Asociación; y realizar un informe mensual de las respectivas erogaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la documentación de las entidades oficiales, tales como las novedades a la EPS, a la AFP, a la ARP, caja de compensación, declaración tributaria, estados financieros, aportes para fiscales, subsidio familiar entre otros. • Revisar periódicamente el cuadro y cierre de los libros contables, confrontándolos con la información archivada y con la consignada en los registros, para

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los comprobantes de egreso cada mes por cada cheque girado por la Asociación, como respaldo de las erogaciones. • Realizar un informe de resultados mensual sobre todos los ingresos y gastos adquiridos en la asociación, así como también un informe detallado del recaudo en las cuentas de acueducto, alcantarillado y aseo de la Asociación. • Organizar, mantener al día y responsabilizarse por los registros y contabilidad de la Asociación. • Realizar recibos de caja, liquidación de nómina, liquidación de impuestos como ICA, IVA, RETE FUENTE, conciliaciones bancarias, facturación, preparación de informes como estados de resultados y balance y demás actividades contables que contribuyan a que la información sea real clara y confiable. • Presentar mensualmente al presidente y a la Junta Directiva cada tres (3) meses en su reunión ordinaria un informe detallado de cuentas con el correspondiente balance • Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido por la empresa • Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación. 	<p>tener un soporte de las cuentas que se reflejan en dicho movimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responder por la conciliación bancaria, el manejo de las cuentas y la chequera correspondiente, si el caso aplica. • Suministrar información sobre asuntos contables al Gerente e informarle las novedades o anomalías presentadas en los movimientos contables, para solucionar oportunamente dichas irregularidades • Suministrar al Revisor Fiscal, al responsable del control interno y a los funcionarios de las entidades gubernamentales la información contable que requieran, a fin de facilitarles su trabajo • Cumplir con el reglamento interno de trabajo y demás normas de la empresa, lo mismo que realizar otras funciones relacionadas con el cargo y asignadas por el jefe inmediato. • Asesorar al representante legal y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. • Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo. • Controlar el correcto registro de la secretaria en cuantos asuntos contables. • Ordenar y archivar todos los documentos contables de la empresa, a fin de tener información disponible en caso de que se presenten reclamos y tenerlas listas para el respectivo descargue de la cuenta. • Responder por la elaboración y el pago de la nómina, así como la cancelación de las prestaciones sociales correspondientes
Conocimientos básicos o esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis • Normatividad vigente sobre la contabilización pública • Auditoría y control, observaciones y recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en la aplicación de las NIIF • Análisis e interpretación de estados financieros • Métodos y determinación de costos y presupuestos
Capacidades y aptitudes	
Comunes	por nivel jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Compromiso con la organización • Honestidad • Tener ética profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia profesional • Aprendizaje continuo • Realizar su labor con calidad • Realizar críticas constructivas
Requisitos de formación académica y experiencia	
Formación académica	experiencia
<p>Título profesional en disciplina académica (profesión): contador público</p>	<p>24 meses de experiencia profesional relacionada</p>

**MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE EL TABLON DE GOMEZ
ASUAAATAB**

Identificación del empleo

Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Técnico
Código	487
Grado	
No. De cargos	3
Dependencia	operativa
Cargo del jefe inmediato	Representante legal

Área funcional

fontanero

Propósito principal

Realizar todas las labores relacionadas con la supervisión, operación y mantenimiento de las redes de distribución del acueducto y las redes de alcantarillado, lo mismo que efectuar las instalaciones, corte y reconexión de los servicios, haciendo uso correcto de las herramientas y equipos necesarios para cumplir con sus compromisos de trabajo.

Descripción de las funciones

- Vigilar el buen estado y conservación de las cuencas y micro cuencas del sistema de abastecimiento de agua.
- Operar las instalaciones, los equipos de tratamiento, y verificar las redes de distribución del acueducto
- Realizar limpieza y mantenimiento de las diferentes estructuras del sistema de acueducto (captación, aducción, almacenamiento, conducción, lavados, desinfección, y distribución).
- Hacer las reparaciones de los daños que se presenten en las redes
- Instalar las acometidas en las viviendas de los usuarios nuevos.
- Ayudar a los usuarios a localizar las fugas y daños dentro de sus viviendas, cuando este no es visible
- Responder por el uso adecuado de los materiales y herramientas que se les ha entregado para el desempeño de sus labores
- Realizar los registros de los reportes de sus actividades en los formatos asignados para este fin
- Comunicar a la comunidad la información relacionada con su servicio de agua, prevenir situaciones de riesgo o afrontar la solución de los problemas que requiere el apoyo de todos los usuarios
- Realizar periódica mente recorrido al sistema de distribución
- Responder por el buen estado y conservación de las herramientas asignadas para el desempeño de su trabajo
- Solicitar oportunamente al administrador los materiales y herramientas que se requieran para su trabajo a fin de tenerlos disponibles a tiempo

- Informar oportunamente a su jefe inmediato sobre conexiones fraudulentas que haya detectado en la revisión de las redes (la revisión previa), para que tomen las medidas necesarias según las políticas de la empresa.
- Efectuar la reparación de las fugas o daños que se presenten en las redes de distribución, de acuerdo con la información suministrada por el jefe inmediato o lo que se encuentre en la revisión previa
- Hacer la lectura de los macromedidores de caudal, si el caso aplica
- Efectuar los cortes, reconexiones e instalaciones de las acometidas a los usuarios, según la información dada por el jefe inmediato, a fin de que la prestación del servicio sea coherente con el estado del usuario.
- Realizar cuando se requiera, trabajos de excavación de terrenos, replanteo, limpieza, retiro de escombros, colocación de tuberías y demás actividades complementarias y de apoyo de las labores de mantenimiento, reparación, sustitución y tendido de las redes de acueducto y alcantarillado; así como, la reposición del pavimento de vías y andenes que resulten afectados.
- .Velar por la limpieza general de las instalaciones de la bocatoma y zonas aledañas en especial por la limpieza diaria de la reja de entrada del agua y los bordes del canal.
- Vigilar las instalaciones de la bocatoma
- .Controlar el flujo de agua hacia la población de acuerdo al programa de bombeo (en caso que se requiera bombeo) fijado por la entidad, para cumplir con el suministro establecido por la misma.

	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar constantemente el estado del agua: color, caudal, turbidez e informar inmediatamente sobre cualquier anomalía.
Conocimientos básicos o esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Plomería • Fontanería • Operación de plantas de tratamiento y agua potables 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las normas de seguridad laboral • Habilidades para trabajos pesados
Capacidades y aptitudes	
Comunes	Por nivel jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al usuario y ciudadano • Responsabilidad • Voluntarioso • Propositivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y colaboración • Acatamiento de ordenes • Creatividad e innovación
Requisitos de formación académica y experiencia	
Técnico en operación de plantas de agua potable o capacitación certificada relacionada con sus funciones o poseer la experiencia requerida	24 meses de desempeño en fontanería plomería o relacionadas

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE EL TABLON DE GOMEZ ASUAAATAB	
Identificación del empleo	
Nivel	Bachiller
Denominación del empleo	Bachiller
Código	487
Grado	
No. De cargos	10
Dependencia	operativa
Cargo del jefe inmediato	Representante legal
Área funcional	
Operario de aseo "escobistas"	
Propósito principal	
Ejecución de los trabajos programados en la recolección y disposición final de las basuras, así como la limpieza y ornato de las vías, los parques y sitios tales como, la plaza de mercado, el matadero, monumentos, entre otros.	
Descripción de las funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • recolectar basuras en el casco urbano en el horario y los días establecidos por la gerencia. • Realizar ornato y aseo en los sitios más estratégicos y de mayor afluencia de público como son: La plaza de mercado, el matadero, los monumentos, los parques, la plaza de ferias, escenarios deportivos entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La prestación del servicio será más intensiva en eventos especiales y el espectáculos como es el caso de eventos como las ferias y fiestas, semana santa, 25 de diciembre y 1° de enero • También se incluye dentro de las funciones los servicios especiales de limpieza para la atención de la emergencia ocasionada por el terremoto,

<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el barrido de las vías del municipio o la localidad, recoger estos desechos en bolsas plásticas y ponerlas al interior del vehículo recolector • Informar a su superior inmediato sobre cualquier anomalía presentada para el cumplimiento de sus funciones. • Brindar un servicio adecuado en el proceso de recolección dando un buen trato a los recipientes en los que los usuarios depositan la basura. • No aceptar cambios en las rutas de recolección mientras no hayan sido autorizados por la gerencia. • Vincularse a los programas de divulgación y promoción ciudadanas en torno al aseo y embellecimiento de los parques, zonas verdes y calles del municipio, explicando a los ciudadanos la necesidad que todos colaboremos con estas actividades. • Recoger periódicamente las basuras y residuos que la ciudadanía deposite en los recipientes que están colocados en algunos lugares del municipio para el aseo público 	<p>accidentes como incendios, etc., que implican diseño de rutas especiales de recolección, transporte de escombros y basura en horarios mucho más intensivos y una disposición total de tiempo por parte del trabajador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el fin de ofrecer una alternativa ecológica a los desechos hospitalarios y residuos industriales peligrosos, residuos industriales y peligrosos en el empleado debe darles a estos un trato diferente que generalmente consiste en la incineración de los mismos. • Cumplir con el reglamento interno de trabajo y demás normas de la empresa, lo mismo que realizar otras labores relacionadas con el cargo y las asignadas por el jefe inmediato. • Los obreros de aseo tomarán las medidas necesarias para que el proceso de descargue de la basura del vehículo al sitio de disposición final no queden residuos que alteren el aseo ya realizado
Conocimientos básicos o esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas manuales • Conocimiento en normas de seguridad laboral 	
Capacidades y Aptitudes	
Comunes	por nivel jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento • Responsabilidad • Colaboración • Buena actitud frente al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y colaboración
Requisitos de formación académica y experiencia	
Bachiller	ninguna

**MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE EL TABLON DE GOMEZ
ASUAAATAB**

Identificación del empleo	
Nivel	Técnico
Denominación del empleo	Técnico
Código	482
Grado	
No. De cargos	1
Dependencia	operativa
Cargo del jefe inmediato	Representante legal
Área funcional	
conductor	
Propósito principal	
Bajo la dirección del Gerente de la Empresa, debe manejar el vehículo que le sea asignado en su oportunidad para cumplir las tareas, horarios y rutas que así mismo se le determinen. Mantener en buenas condiciones el vehículo haciendo un buen mantenimiento correspondiente y dándole buen trato	
Descripción de las funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir un inventario del vehículo asignado • Conducir el vehículo asignado y realizar las actividades diarias, de acuerdo a las rutas y los horarios establecidos por su jefe inmediato • Conducir el vehículo recolector, de la manera más adecuada, evitando el llenado excesivo de los desechos en el volco, de manera que pueda esparcirse por el municipio o la ruta de conducción al destino final • Solicitar oportunamente el suministro de combustible, lubricante y accesorios, de acuerdo al procedimiento establecido • Velar por el estado interno y externo del vehículo confiado a su cuidado, manteniéndolo en buen estado de aseo, particularmente cuando a fin de evitar malos olores y deterioro del equipo • Realizar el mantenimiento preventivo del vehículo, de acuerdo con las fechas establecidas e informar al superior inmediato cuando se requieran reparaciones • Informar oportunamente los daños y accidente que sufra el vehículo • Mantener al día y disponibles los documentos del vehículo y los propios • Observaciones Generales: Utilizar adecuadamente el pito, evitando la contaminación por ruido. Llevar una marcha adecuada y coordinada entre el vehículo y obreros recolectores a fin de evitar que los recipientes de basura de los usuarios sean trasladados demasiado lejos de su domicilio. Por ninguna razón los recipientes reutilizables de los usuarios serán tirados al suelo con violencia causándoles deterioro 	<ul style="list-style-type: none"> • Por ningún motivo el vehículo entregado a su cuidado puede ser conducido por personas distintas a menos que medio orden por escrito del Gerente o solicitud de la Junta Directiva • El vehículo entregado no puede ser destinado a actividades distintas de las fijadas en el manual de procedimientos internos. Si se trata de cambios de actividad dentro de las funciones y servicios que presta la empresa se solicitará orden por escrito • En el proceso de recolección de las basuras se observarán las rutas y el orden predeterminado, prestando el servicio sin excepción a menos que por escrito y según listado se determine en que domicilios y oficinas no se presta el servicio por renuencia permanente al pago del mismo • En los lugares que por dificultades de acceso no se pueda llegar hasta los domicilios el conductor pitará razonablemente y esperará a que los usuarios se acerquen con la bolsa o recipiente de la basura • El conductor tendrá el cuidado necesario en el momento del descargue de la basura en el destino final a fin de que esta sea depositada de manera adecuada • Responder mientras se encuentre prestado el servicio por la integridad del vehículo a su cargo • Cumplir con el reglamento interno de trabajo y demás normas de la empresa, lo mismo que realizar otras labores relacionadas con el cargo y las asignadas por el jefe inmediato
Conocimientos básicos o esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y conocimiento en normas de seguridad viales • Mantenimiento preventivo mecánico 	

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento básico en mecánica automotriz 	
Capacidades y Aptitudes	
Comunes	por nivel jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la organización • Respeto • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Acatamiento de las ordenes
Requisitos de formación académica y experiencia	
Licencia de conducción mínimo 4ta categoría	36 meses de experiencia relacionada

8. CAPITULO XII. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, DILIGENCIAS Y LABORES DE ACOMPAÑAMIENTO ANTE LAS ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES Y RESPONSABILIDADES FINANCIERAS DE LA EMPRESA

La laboral cotidiana de un administrador o gerente generalmente transcurre realizando algunas diligencias con proveedores, empresas con las que desarrollan actividades comerciales, y entidades públicas ante las cuales cumplen obligaciones legales, además de ello las empresas pueden integrar alianzas y convenios volviendo con ello más estrecha las relaciones, la empresa de servicios públicos de El Tablón de Gómez no está exenta de esta realidad y mucho menos su gerente, se ven normalmente avocados a desarrollar proyectos y actividades económicas con entidades del estado, empresas y organizaciones no gubernamentales . En esta labor los gerentes habitualmente están apoyados por un grupo de trabajo encargado de detalles específicos con el fin de llevar a feliz término estas actividades conjuntas, en algunas ocasiones los pasantes son llamados a formar parte de estos grupos de trabajo ya sea para cumplir labores sencillas de documentación o brindar un tipo de asesoría que contribuya al proyecto, en otras ocasiones se limita a colaborar en actividades no tan complejas como la elaboración y presentación de informes ante entidades. Teniendo en cuenta esta oportunidad decidí anexar este objetivo, que con el beneplácito y autorización del representante legal logre cumplir en diferentes actividades, apoyándole en sus funciones diarias, que más allá de representar una pequeña participación se convierte en un excelente espacio para aprender a desarrollar actividades cotidianas de la administración y sobretodo en el desenvolvimiento de ambientes y relaciones externas.

- las diligencias ante entidades públicas y privadas fue una de las labores que se me permitió apoyar , al ser una empresa de servicios domiciliarios es normal relacionarse con muchas entidades desarrollando entre ellas algunos convenios, muchos de ellos con la alcaldía municipal ante la cual se presenta proyectos y programas para la respectiva asignación de recursos esta labor incluye la estructuración, presentación, ejecución y seguimiento al cumplimiento de lo previsto, siendo este último paso en el cual participe activamente en el “convenio para la ejecución de programas de preservación de las microcuencas abastecedoras del acueducto municipal”; mi trabajo ahí consistió en realizar las visitas de campo comprobando el cumplimiento del programa como reforestación, limpieza cuencas y estudio de guas, ayudando a elaborar el respectivo informe y consignación de pruebas a entregar a la administración municipal para la comprobación de la ejecución de los recursos asignados a tal programa.

- Otros convenios celebrados con la alcaldía están relacionados a la ejecución de obras, mejoramiento de infraestructura en la reparación de alcantarillados, acueductos en el cambio de tuberías y redes, estudios de la calidad del agua y las campañas de manejo de residuos sólidos que se hace con los usuarios puerta a puerta. Cada uno de estos convenios comprende el mismo procedimiento anteriormente descrito formando un grupo de trabajo para su ejecución que se contrata con los recursos aprobados en ellos el administrador siempre me tuvo en cuenta involucrándome de alguna u otra manera en el cumplimiento de actividades de mayor exigencia como la colaboración en la coordinación para el cumplimiento y en otros con pequeñas participaciones de elaboración de documentación e informes y socialización.

- Ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios se debe presentar informes del estado actual de los servicios, en él se hace un reporte del estado actual de la infraestructura redes, oficinas tanques de almacenamiento y demás activos fijos con los que cuenta la empresa, tarifas de cobro a los usuarios por cada servicio, porcentaje de clientes en mora y la calidad de la prestación del servicio, es decir, la calidad del agua, cumpliendo las normas de saneamiento para su respectivo consumo, funcionamiento de la redes de alcantarillado y recolección de basuras , recolección de basuras, rutas horarios establecidos e información sobre los subsidios girados a los extractos 1 y 2 de la población mensualmente por la administración municipal en cumplimiento a la ley . El informe se presenta anualmente y sirve para dar seguimiento por parte de la superintendencia a la empresa y la respectiva y la respectiva autorización para seguir ofreciendo los servicios, es un informe extenso y se va elaborando en el transcurso del año recopilando la información mi aporte en este aspecto fui incluir el trabajo y aportes que realice para el mejoramiento del funcionamiento administrativo a través del direccionamiento estratégico y los demás objetivos propuestos en mi pasantía indicando en el documento puntos principales como estrategias y aportes documentales aportas a la estructura administrativa. Parte del informe pero en términos más resumidos se presenta a la alcaldía municipal, en el mismo socialice ante los funcionarios de la administración municipal mis aportes realizados y por contribuir a la asociación de servicios públicos, ello represento para mí una gran experiencia en el ambiente público.

- En la actualidad otro convenio de la asociación es con EMAS empresa de servicio público de aseo de la ciudad de Pasto; en el EMAS hace la recepción de los residuos y desechos recolectados en la población a cambio de un pago por kilo que le hace la empresa. Esta relación nace debido a que la empresa no cuenta con un relleno sanitario donde depositar los residuos y desechos recogidos en el pueblo, por ello es transportados al relleno sanitario Antanas de la ciudad de Pasto, el cual si cumple con la normatividad pertinente para ejercer esta labor, por el procesamiento de cada kilo la asociación paga \$ 1.500. Este convenio necesita un seguimiento continuo en cuanto al envió de las basuras la recepción con sus

respectivas planillas, cuentas de pago y demás documentación pertinente para el cumplimiento de las condiciones.

- Ante el Plan Departamental de Aguas, PDA de Nariño oficina encargada de mejorar las condiciones de cobertura, calidad, eficiencia de la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en los municipios vinculados, busca impulsar la construcción de infraestructura en ampliación de redes, tomando como base las necesidades de cada población. Adicional a las obras, los Planes Departamentales de Agua, buscan garantizar la sostenibilidad de las inversiones abordando simultáneamente los componentes ambiental e institucional para asegurar la eficiente prestación del servicio. Ante esta oficina se presentó el proyecto de construcción de la infraestructura para la planta de tratamiento de aguas donde se me permitió apoyar en la tarea ardua de ayudar a diligenciar algunos documentos necesarios para la aprobación del proyecto que en aproximadamente tres meses empieza a ejecutarse ya que exitosamente aprobaron el proyecto y giraron recursos por 210 millones de pesos para la construcción del mismo.

- En diferentes ocasiones realice aportes a la empresa, algunos de ellos en el manejo del personal, gracias a la actitud abierta al cambio del gerente, quien me solicitó recomendaciones en esta área. Una de las recomendaciones fue dirigida a la comunicación dentro de la empresa, donde se estaban presentando diferentes dificultades debido a la poca información y conocimiento de los empleados en los proyectos que se estaban llevando a cabo en la empresa y los previstos a futuro, quienes estaban bien informados eran las más cercanas a la administración la secretaria y contadora, pero los demás muchas veces no conocían algunos cambios que se venían y con los cuales también ellos se iban a ver beneficiados o afectados por esta razón le recomendé a la administración crear una cartelera dentro de la empresa donde se colocaran los proyectos programas y cambios a realizar estipulando en ellos fechas de cumplimiento, la información debería de ser clara y precisa de forma que quien acudiera a la cartelera pudiera informarse rápidamente digiriera la información y para cuando la misma se compartiera en las reuniones pudieran traer aportes e ideas complementarias , no solo se logró mantener a todos bien informados sino que ya no se presentaban tantos rumores y chismes distorsionando la realidad y fomentando problemas, en el mismo orden se crearon canales de comunicación para cuando se presentaran problemas técnicos o administrativos en la empresa, anteriormente no se informaba a la persona pertinente incrementado así los tiempos de respuesta, en muchas ocasiones los empleados le informaban a la contadora y ella tardaba en comunicarlo al administrador, para ello se constituyó un conducto de comunicación, cuando ocurrieran problemas de talla mayor como daños en las redes de conducción los fontaneros debían informar a la secretaria, ella mediante visita de campo inmediata evaluara la situación y tomara la decisión de comunicarle al gerente para su intervención o si la avería no fuera de significancia

mayor llamara a las personas pertinentes para resolver la situación ya sea técnicos albañiles o el mismo fontanero.

CONCLUSIONES

Los servicios públicos es un sector económico que conlleva grandes retos, la cantidad de usuarios, la demandad y uso diaria del mismo; hacen recaer en el sector un gran responsabilidad, que va más allá de la continuidad del mismo, se encuentra en juego la salud y bienestar de los beneficiarios, siendo necesario así una excelente articulación entre todos los actores que integran la empresa, el proceso de ofrecimiento del servicio debe encontrarse funcionando integralmente y para ello es de vital importancia que los lineamientos y directrices administrativas confieran bajo una misma dirección. El direccionamiento estratégico permite que todas las fuerzas de la empresa trabajen orientadas bajo unos mismos objetivos, realizables en base a estrategias, programas y actividades que se estructuran teniendo en cuenta todos los empleados de la empresa. ASUAAATAB a través de este direccionamiento estratégico ha querido fijarse una línea de trabajo que le permitan desarrollarse, mantenerse a futuro y sobretodo optimar la prestación de los servicios de agua, alcantarillado y aseo y con ello mejorar la calidad de vida de los habitantes de El Tablón de Gómez.

A continuación algunas conclusiones de los resultados alcanzados en los objetivos propuestos:

- El diagnóstico realizado a la empresa permitió conocer sus falencias algunas de ellas relacionadas más directamente con falta de conocimiento administrativo y de la gestión del talento humano, pero también se conocieron grandes fortalezas únicas de la empresa como el acueducto de aguas termales con el que cuenta la comunidad, el cual además de ser agradable para el uso permite el ahorro de energía, evitando el uso de duchas, esta fortaleza y las grandes riquezas hídricas y geográficas con las que cuenta la región le permitirá a la empresa desarrollar grandes oportunidades a futuro
- Para el desarrollo de los elementos fundamentales del direccionamiento estratégico como visión misión objetivos valores etc; se logró una gran participación por parte de los empleados y el representante legal, aportando ideas y opiniones de lo que para ellos era lo más importante y debería ir incluido en estos elementos, por ende el resultado presentado en el trabajo representa en síntesis la opinión del equipo de trabajo de toda la empresa
- La investigación sirvió en gran medida para establecer una cultura de disposición frente al cambio, en un principio los empleados consideraban que no había mucho por mejorar reconocían algunas falencias pero las tomaban como menores, al final del trabajo se dieron cuenta de las grandes exigencias del mercado hoy en día, y del compromiso que requiere la

prestación de un servicio, por lo cual se resalta el positivo cambio de mentalidad alcanzado en todo el equipo de trabajo

- En cuanto a la elaboración de las objetivos estrategias y acciones a aplicar en el direccionamiento estratégico se estructuraron como resultado principalmente del diagnóstico, de las matrices MEFE, MEFI, DODA y de los diagnósticos realizados a través de la entrevistas y encuestas, en los cuales hubo una excelente participación tanto de los empleados como de la comunidad dispuesta a responder el cuestionario. Las estrategias se dieron a conocer y se retroalimentaron para ser lo más comprensible posible y así se lograr los objetivos propuestos
- Los manuales de perfiles cargos y competencias se elaboraron mediante métodos de observación directa y entrevistas consignado en los documentos las acciones específicas para cada cargo, el representante legal reconoció la importancia de ellos para la asignación específica de responsabilidades y funciones a las cuales se comprometerá el personal al firmar un contrato laboral con la empresa
- El estado se ha encargado medianamente de brindar las herramientas y conocimientos necesarias para la puesta en marcha de la empresa de servicios públicos por ende es importante destacar el trabajo que hasta el momento ha realizado los usuarios y líderes involucrados directamente con la empresa, falta más participación del estado principalmente mediante capacitaciones y mayores recursos económicos que permitan mejorar la prestación de los servicios.
- Los dirigentes de la empresa el señor representante legal y la junta directiva han realizado grandes esfuerzos para mantener la empresa y así mejorar y garantizar la prestación de los servicios pero se requieren más acciones encaminadas a la protección del medio ambiente sin el cual sería imposible ofrecer servicios como acueducto, por ende muchas estrategias y recomendaciones se han orientado a desarrollar proyectos para su efectiva protección.

RECOMENDACIONES

Una vez elaborado todo el trabajo de direccionamiento estratégico, se considera necesario plantear una serie de recomendaciones, con el fin de asegurar el cumplimiento y desarrollo del mismo, como su finalidad, evitando así espacios de improvisación y desconocimiento su estructuración.

Las recomendaciones a realizar son:

- La puesta en marcha del direccionamiento necesita previamente una respectiva socialización con todos los actores involucrados, es decir, los empleados de la empresa y si es necesario usuarios de la misma, según sea el caso. En este punto se debe aclarar todas las dudas y preguntas que tenga el grupo de trabajo
- Deben ser muy claras la asignación de actividades a desarrollar, es decir, el líder en este caso el representante legal, entregara responsabilidades sobre el cumplimiento de objetivos y desarrollo de estrategias a cada empleado según corresponda integrando grupos de trabajo
- Es necesario que para la efectiva comprensión de los programas se investigue, trabajo realizados, relacionados a las empresas de servicios públicos, complementando con ello los conocimientos requeridos para lograr cada objetivo
- Ante cualquier problema u obstáculo en el desarrollo de una actividad del programa, buscar diferentes opiniones para así abordar el tema con una visión más amplia y no renunciar a la primera
- Observar y estar atento a reajustar dependiendo de cambios en el entorno interno o externo de la empresa, algunos puntos del programa según sea viable y se haya discutiendo previamente con el grupo de trabajo
- El direccionamiento estratégico necesita el compromiso y constancia de todos, algunas actividades no llegaran a feliz término pero le permitirán a la empresa y grupo de trabajo crecer en experiencia y conocimientos.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL EL TABLON DE GOMEZ, esquema de ordenamiento territorial 2001-2009. El Tablón de Gómez. 2003.

AUTORES VARIOS, Testamento de Don Lorenzo Gomez, manuscrito, p. 13

CHIAVENATO. I. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: Mc Graw Hill, s.f.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías: formulación y evaluación de proyectos. Bogotá D.C.: UNAD, 2004

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, población 2013

INPEC. Plan de direccionamiento estratégico. Bogotá D.C 2011

LEPIZ, Carlos. Administración y Planificación como Procesos. San José de Costa Rica: Editorial. EUNED, 1996. p. 113

MENDEZ, Rafael. Formulación y Evaluación de Proyectos. Editorial worldcolor. Santa Fe de Bogotá. 2009

MENGUZATO Y RENAU, La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp. 1995

MORRISEY, George. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.1993

PUBLICACIONES VERTICE. Estructuras organizativas. España. Segunda edición. 1988.

ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. Editorial Prentice Hall. México. 2002.

RUBINSTEIN, S. L. El desarrollo de la Psicología. Principios y métodos./ Ed. pueblo y educación. La Habana, Cuba. Pp 71 – 164. 1979

STEPHEN, Robbins. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Tercera Edición. México: Pearson, 2002.

MINTZBERG, Henry. QUINN, Brian. El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. México. 1997.

FINCOWSKY Franklin, E. Organización de Empresas: Análisis, Diseño Y Estructura. México. Editorial McGraw Hill. 2009.

GARCIA, Santiago. Teoría Económica de la Empresa: Fundamentos Teóricos. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1994.

ZELAYA, Julio. Clasificación de Puestos. Editorial Universidad Estatal a Distancia San José. Costa rica 2006.

NETGRAFÍA

ALCALDIA DE BELEN. Manual de funciones empresa de servicios públicos. 12 de diciembre de 2012. Disponible en el siguiente enlace:

http://belen-narino.gov.co/apc-aa/files/66323538353133666561316335636231/manual_de_funciones_EMPOBELEN.pdf

ALCALDIA DE EL TABLON DE GOMEZ. Plan de gobierno. 28 de noviembre de 2011. Disponible en el siguiente enlace:

<http://www.eltablondegomez-narino.gov.co/index.shtml>

DIRECCION NACIONAL DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD. Funciones de los miembros de la junta directiva de una asociación de desarrollo comunal. 20 de julio de 2013. Disponible en el siguiente enlace.

http://dinadeco.go.cr/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=27&fid=doc_digital&pid=2

DANE. Boletín general censo 2015. 14 de octubre de 2010. Disponible en el siguiente enlace:

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52258T7T000.PDF

DEFINICION. ORG. Definición de actividad. 12 de mayo de 2010. Disponible en el siguiente enlace:

<http://www.definicion.org/actividad>

DEFINICION ABC. Definición de acueducto. 10 de marzo de 2010. Disponible en el siguiente enlace:

<http://www.definicionabc.com/tecnologia/acueducto.php>

FRANCISCO FRANCES. Paradigma cuantitativo y cualitativo. 12 de marzo de 2013. Disponible en el siguiente enlace:

<http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema1/el-paradigma-cuantitativo-y-el-paradigma-cualitativo.html>. 25 de agosto de 2012

FONDO DE EMPLEADOS CONTRANAL CALDAS. Manual de funciones. 13 de septiembre de 2012. Disponible en el siguiente enlace:

<http://www.fbarreiro.com/feconcal/funcontador.html>

FUAC. Manual de funciones y competencias. 30 de julio 2009. Disponible en el siguiente enlace:
http://www.fuac.edu.co/recursos_web/descargas/reglamentos/488_anexo_manual_de_funciones.pdf

GERENCIE. Funciones contador. 12 de agosto de 2012. Disponible en el siguiente enlace:
<http://www.gerencie.com/contador-publico.html>

GESTIOPOLIS. Los pilares de la dirección estratégica. Junio 11 de 2001. Disponible en el siguiente enlace:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm>

INPEC. Direccionamiento estratégico. 14 de agosto de 2003. Disponible en el siguiente enlace:
<http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/Inpec/ServiciosDeInformacionAlCiudadano/Convocatorias/Plan%20de%20Direccionamiento%20estrategico%20INPEC%202011-2014.pdf>

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA DE CALI. Análisis de cargos. 13 de octubre de 2014. Disponible en el siguiente enlace:
http://drupal.puj.edu.co/files/OI119_Herman_0.pdf

REVISTA DINERO. 10 Tips para mejorar la productividad de su empresa. 12 de julio de 2014. Disponible en el siguiente enlace:
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/10-tips-para-mejorar-productividad-su-empresa/193162>

SLIDESHARE. Estrategias de gestión para crear alianzas. 30 de agosto de 2009. Disponible en el siguiente enlace:
<http://es.slideshare.net/gerenciaproy/estrategias-en-gestin-para-crear-alianzas-y-convenios-con-el-sector-productivo-para-la-proyeccion>

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Informe final de pasantía de administración de empresas en la Cámara de comercio de Ipiales. 20 de junio de 2007. Disponible en el siguiente enlace.
<http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/71377.pdf>

MUNICIPIO DE ENVIGADO. Funciones de secretaria ejecutiva. 20 de diciembre de 2013. Disponible en el siguiente enlace:
<http://www.envigado.gov.co/Secretarias/SecretariaAdministrativa/Comisin%20Servicio%20civil/nivelAsistencial/FUNCIONES%20DE%20SECRETARIA%20EJECUTIVA.pdf>

SISTEMA UNICO DE INFORMACION DE SERVICIOS PUBLICOS. Acerca del SUI. 5 de agosto de 2010. Disponible en el siguiente enlace:
<http://www.sui.gov.co/suibase/acerca/acerca.htm>

ANEXOS

Anexo A. Formato Encuesta

FORMATO ENCUESTA SOBRE ESTRUCTURAR Y ESTABLECER UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS ASUAAATAB EN EL MUNICIPIO DE EL TABLON DE GOMEZ

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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO DE EL TABLON DE GOMEZ

Objetivo: realizar un diagnóstico de la imagen de la empresa de servicios públicos ASUAAATAB en El Tablón de Gómez

INSTRUCCIONES

Marque con una X la respuesta correspondiente, si considera necesario justifíquela.

1. ¿está satisfecho con la prestación de servicios por parte de la empresa ASUAAATAB?

- A. Si
- B. No

2. ¿cree que la atención al usuario por parte de la empresa es la correcta?

- A. si
- B. no

3. ¿cree que han habido cambios positivos al encargar a la asociación la prestación de los servicios públicos?

- A. si
- B. no

4. ¿ha realizado recomendaciones o sugerencias a la empresa?

- A. si
- B. no
- C. No sabe, no responde

5. ¿la empresa maneja buenos canales de comunicación con sus usuarios?

- A. si
- B. no

6. ¿los tiempos de respuesta de la empresa ante problemas en el servicio son?

- A. buenos
- B. regulares
- C. malos

7. ¿la calidad en la prestación de los servicios considera que es?

- A. alta
- B. media
- C. baja

8. ¿realiza usted prácticas de ahorro de agua o buen manejo de los residuos?

- A. Si
- B. No

Anexo B. Formato Entrevista

Objetivo: recolectar información que permita realizar un diagnóstico interno de la empresa de servicios públicos de El Tablón de Gómez

La entrevista se realizó a todos los empleados de la empresa; las preguntas fueron abiertas y se consignó como resultado aquellas respuestas que se repitieron y encontraron en común, para así tomar una muestra más veras del entorno interno de la empresa: a continuación las preguntas realizadas

1. ¿Se siente a gusto trabajando en la empresa?
2. ¿Que considera que le hace falta a la empresa?
3. ¿Respecto a la administración considera que se ha hecho un buen trabajo?
4. ¿Conoce usted bajo que programas u estrategias trabaja la empresa para mejorar su servicio?
5. ¿Estaría usted dispuesto a adaptarse a nuevos lineamientos y compromisos como el cumplimiento de objetivos y programas para el mejoramiento de la empresa?
6. ¿La empresa propicia su crecimiento laboral y personal?