



PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE SANTA ROSA DE CABAL EMPOCABAL E.S.P. – E.I.C.E. 2017 – 2020

ELABORÓ: CARLOS ANDRÉS SALGADO LÓPEZ

ASESOR PLANEACIÓN Y PROYECTOS EMPOCABAL

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales No. 003 de 2016

Aprobado mediante sesión de Junta Directiva el 27 de diciembre de 2016.

SANTA ROSA DE CABAL

DICIEMBRE DE 2016

1 CONTENIDO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Contenido..... | 2 |
| 2 | INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| 3 | ACLARACIÓN - CLASIFICACIÓN..... | 4 |
| 4 | FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... | 5 |
| 5 | MISIÓN | 8 |
| 6 | VISIÓN | 9 |
| 7 | VALORES..... | 10 |
| 7.1 | PRINCIPIOS ÉTICOS:..... | 10 |
| 7.2 | VALORES ÉTICOS: | 11 |
| 8 | ANÁLISIS INTERNO | 12 |
| 8.1 | General..... | 12 |
| 8.1.1 | Evaluación interna: | 12 |
| 8.1.2 | Por áreas | 14 |
| 8.1.3 | Debilidades detectadas de las áreas:..... | 14 |
| 8.1.4 | Fortalezas halladas:..... | 15 |
| 9 | ANÁLISIS EXTERNO..... | 17 |
| 9.1 | Mercado..... | 17 |
| 9.1.1 | Evaluación externa:..... | 17 |
| 10 | OBJETIVOS DE LARGO PLAZO..... | 21 |
| 11 | ESTRATEGIAS..... | 23 |
| 12 | ANEXOS | 28 |
| 12.1 | ANEXO A: Marco Legal | 28 |
| 12.2 | ANEXO B: Generalidades institucionales: | 30 |
| 12.3 | ANEXO C: Explicación de la Misión y la Visión empresarial: | 33 |
| 12.4 | ANEXO D: ENTREVISTAS POR ÁREAS PARA DIAGNÓSTICO INTERNO | 34 |
| 12.5 | ANEXO E. METAS PLAN DE DESARROLLO 2016 – 2019 A CARGO DE EMPOCABAL | 42 |

2 INTRODUCCIÓN

Hablar en Colombia de empresas de servicios públicos, E.S.P., pero además, de aquellas que son propiedad del Estado y que prestan servicios en el sector agua potable y saneamiento básico - las triple AAA en el argot propio -, es abordar un ámbito cruzado por grandes desafíos en cuanto a exigencias normativas y legales, funcionamiento administrativo, responsabilidades ambientales, en fin; empero ante todo, es pisar un terreno en el que debe resolverse un reto mayor: desanudar la complejidad socio-económica que representa el tener que ser rentables como negocios que son, en nuestro caso de la categoría empresas industriales y comerciales del Estado, E.I.C.E., y a la vez satisfacer la gruesa responsabilidad social que le implica estar prestando servicios vitales a la gente.

El abastecimiento hídrico actual, las posibilidades de ampliación del mismo, el transporte de agua por gravedad a sus usuarios actuales y potenciales, tanto domiciliarios como compradores en bloque, y la amplia cobertura de sus servicios y sistemas en la zona urbana del municipio, son algunas de las características que aportan ventajas competitivas al quehacer misional de la Empresa de Obras Sanitarias de Santa Rosa de Cabal, Empocabal E.S.P. – E.I.C.E., y que le permiten lucir en el escenario local de lo público, como la empresa más próspera.

No obstante, la inspección somera de su ejercicio versus sus posibilidades comerciales y de crecimiento, evidencia el estado de letargo y confort en el que ha entrado la E.S.P. en los años recientes; circunstancia que impulsa y compromete a la actual administración con la implementación del presente proceso de planeación estratégica para el desarrollo de la Empresa, mismo que aplicado con juicio y acierto, pondrá a la Organización en una marcha real en pos del alcance de la visión que se ha trazado, lo cual mejorará en forma visible y argumentada su nivel de desempeño dentro del importante sector en que se desenvuelve.

De esta manera, en términos de innovación, la concepción y el emprendimiento del Plan Estratégico representa un acontecimiento mayor para el devenir de la Empresa, ya que compromete todas sus áreas en la gestión respectiva de sus diferentes procesos y, por supuesto, convoca el compromiso y la participación de la totalidad su talento humano, piedra angular para que los grandes objetivos establecidos lleguen a ser realidad.

3 ACLARACIÓN - CLASIFICACIÓN

ACLARACIÓN:

Para efectos del control de gestión y resultados, el presente plan suple el Plan de Gestión y Resultados al que se refiere la Resolución CRA 12 de 1995, de la cual citamos:

ARTÍCULO 1o.- Del Control de Gestión y Resultados. El Plan de Gestión y Resultados, en adelante PGR, es el instrumento base para ejercer las funciones de control interno, auditorías externa e interna, control fiscal de gestión, y evaluación de la gestión financiera, técnica y administrativa de las entidades.

ARTÍCULO 2o.- Definiciones... Plan de Gestión y Resultados : Constituye un PGR el conjunto de acciones y proyectos, que una entidad se obliga a ejecutar durante un horizonte determinado de tiempo, con el fin de lograr objetivos de corto, mediano y largo plazo, normalmente expresados en términos de metas e indicadores.

CLASIFICACIÓN:

En lo que hace a la franja o grupo de empresas dentro del cual, en el sector Agua Potable y Saneamiento Básico, se encuentra Empocabal E.S.P.-E.I.C.E. y que nos permite tomar contexto a la hora de comparar el resultado de sus diferentes indicadores con aquellas prestadoras de servicios con las que presentamos cierta paridad; traemos lo preceptuado por la Resolución CRA 315 de 2005:

Artículo 2º. Segmentación y categorización de las personas prestadoras de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo. Para efectos de la aplicación de la presente resolución, las personas prestadoras se segmentarán en dos grupos, aquellas con más de 2.500 suscriptores en cualquiera de los tres servicios y aquellos con 2.500 suscriptores o menos.

Para efectos de los indicadores operativos y de calidad establecidos en la presente resolución, las personas prestadoras de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo con más de 2.500 suscriptores, en cualquiera de estos tres servicios, se clasifican en dos categorías, así:

- Categoría 1: Prestadores con más de 8.000 suscriptores en cualquiera de los tres servicios.
- Categoría 2: Prestadores con más de 2.500 suscriptores y hasta 8.000 suscriptores.

4 FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El siguiente cuadro resume el proceso de planeación estratégica al incorporar las diferentes categorías de sus fases los elementos imprescindibles con que nace el ejercicio al implementarse en una empresa, definiciones y precisiones de rigor para empezar y la forma modular en que se acoplan las diferentes partes que en su fase más elaborada contendrá explícitamente el plan estratégico.

| | | | |
|-------------------|--|--|---|
| FASE FILOSÓFICA | Misión | Razón de ser de la organización. | <i>La misión de las entidades del Estado debe responder explícitamente al mandato que ha recibido; es decir, de acuerdo a sus estatutos de creación y al marco normativo que lo rige</i> |
| | Visión | Es el ideal de la organización para el futuro | <i>La Visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo de la institución (y en ocasiones del país en su conjunto), como la imagen objetivo de la propia institución.</i> |
| | Principios y valores | Principios propios de la organización que inspiran la gestión | <i>Guían la actividad gerencial de la organización.</i> |
| FASE PROGRAMÁTICA | Objetivos | Determina que debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo para cumplir con la Misión de la Entidad | <i>Resultados futuros para alcanzar la visión de la Entidad.</i> |
| FASE ANALÍTICA | Análisis interno y externo de la Entidad | Se determina realidad interna de la Institución y los factores externos que pueden influir sobre ella. | <i>El análisis exhaustivo y minucioso del entorno, de la competencia, y de la organización es fundamental para que el estrategia llegue a conocer y comprender los mecanismos del entorno, el sector y sus mercados, y sus participantes; y así poder desarrollar las condiciones requeridas para el éxito.</i> |

| | | | |
|-------------------|-------------|---|---|
| FASE OPERATIVA | Estrategias | Las estrategias explicitan el cómo, es decir la manera o el camino trazado para el logro de los objetivos | <i>La estrategia es, en esencia, un problema de asignación de recursos. Para que la estrategia tenga éxito, hay que asignar la mayor cantidad de recursos a una oportunidad decisiva.</i> |
| | Actividades | Conjunto de acciones necesarias, programadas y ejecutadas, que buscan obtener, a partir de un conjunto de insumos o recursos, los componentes y el producto final en un período determinado | <i>Son de tipo permanente y de acción continua en el tiempo</i> |
| | Proyectos | Intervención innovadora y limitada en el tiempo. | <i>Son limitados en el tiempo</i> |
| FASE CUANTITATIVA | Indicadores | Para alcanzar una alta efectividad de las estrategias se requiere un seguimiento o monitoreo de las acciones que permita visualizar cómo se está avanzando en el alcance de las metas parciales; para ello se requiere un sistema de medición estratégica que contenga un conjunto de indicadores relacionados a los objetivos, así como las metas periódicas para cada uno | <i>Evaluar y retroalimentar</i> |
| | Metas | Resultados concretos a través de los cuales se alcanzan los objetivos. | <i>Deben ser específicas, coherentes, medibles y cuantificables.</i> |
| | Recursos | Insumos para el logro de los objetivos planteados | <i>Humanos y o materiales</i> |

Elaboración propia. Fuente: Varios Autores. 2016.

La estrategia y su concepción es fundamental dentro del desarrollo de la planeación. A decir de Hax y Majluf, el proceso de formulación de la estrategia que utilizaremos se clasificará:

- **Según su alcance respecto de la organización:** Cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso, mediante determinados cursos

de acción; y comunicada abierta y ampliamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, a todos los participantes relevantes.

- **Según el proceso de su formulación:** Cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocio, y funcional.

5 MISIÓN

La Empresa de Obras Sanitarias de Santa Rosa de Cabal EMPOCABAL E.S.P.- E.I.C.E., patrimonio de los santarrosanos, es una Organización certificada con Norma de Calidad ISO, especializada en la prestación de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, con apertura a nuevos negocios en el manejo integral de residuos sólidos y de comercialización de agua de altos estándares para el consumo.

El sentido de pertenencia orienta el accionar de su talento humano, que obra con responsabilidad legal, financiera y ambiental, consciente del bien social que administra.



6 VISION



Para el 2020 EMPOCABAL será una de las cinco empresas más destacadas del sector en el Eje Cafetero, valorada por sus indicadores; se distinguirá por la calidad y la eficiencia en la operación de los servicios que presta; habrá crecido en apertura de negocios y mercados y contará con ejercicios planificados de mejoramiento continuo en lo financiero, lo ambiental y en la implementación de TICs.

7 VALORES

La Entidad adelantó finalizando el año 2015 un proceso mediante el cual se creó el Comité de Ética, y se elaboró y aprobó el código de ética institucional¹ que define:

7.1 PRINCIPIOS ÉTICOS:

Los Principios éticos son las normas internas y creencias básicas sobre las formas correctas como debemos relacionarnos con los otros y con el mundo, desde las cuales se erige el sistema de valores que profesan las personas y los grupos.

Los principios éticos que se profesan las personas y los grupos de trabajo en EMPOCABAL E.S.P. E.I.C.E., son:

El interés general prevalece sobre el interés particular.

Es imperativo de la función pública el cuidado de la vida en todas sus formas.

Los bienes públicos son sagrados.

La finalidad del Estado es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población.

La función primordial del servidor público es servir a la ciudadanía.

Quien administra recursos públicos rinde cuentas a la sociedad sobre su utilización y los resultados de su gestión.

Los ciudadanos tienen derecho a participar en las decisiones públicas que los afecten

¹ Por tratarse de un proceso adelantado recientemente, no se realizaron modificaciones al código de ética institucional, ni a la concepción de valores y principios éticos.

7.2 VALORES ÉTICOS:

Por Valores se entiende aquellas formas de ser y de actuar de las personas que son altamente deseables como atributos o cualidades nuestras y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana.

Los valores éticos definidos son:

Responsabilidad

Compromiso

Honestidad

Integridad

Lealtad

Solidaridad

Probidad



8 ANÁLISIS INTERNO

8.1 GENERAL

8.1.1 Evaluación interna:

Para adelantar la evaluación de los factores internos, se aplicó la matriz de evaluación de factores internos –MEFI-, herramienta de análisis estratégico que nos permitirá resumir y a la vez evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa.

La MEFI, nos sirve para ofrecer un diagnóstico de toda la empresa en sus diferentes funciones.

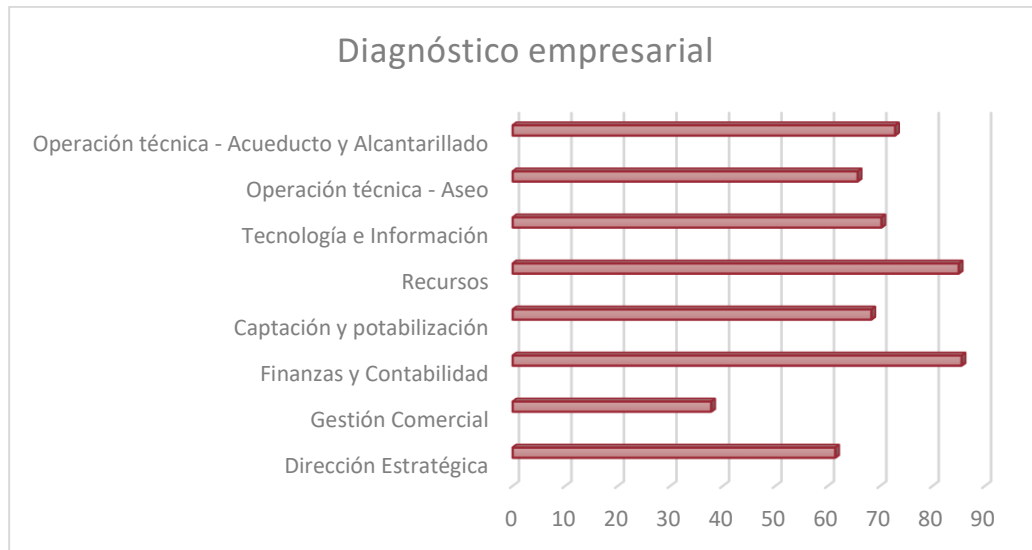
El procedimiento que se siguió para la evaluación de factores internos fue el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna; para ello primero se anotaron las fortalezas y a continuación las debilidades. Seguidamente se le asignó peso a cada una de las fortalezas y debilidades, así: entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compete. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. • Suma de todos los pesos = 1.0
2. Se asignó un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son: • 4. Fortaleza mayor • 3. Fortaleza menor • 2. Debilidad menor • 1. Debilidad mayor.
3. Se multiplicó el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
4. Se sumaron los pesos ponderados de cada factor.
5. Se determinó el puntaje ponderado total para la organización.

| MATRIZ EFI | | | | |
|--|--|-------------|--------------|--------------------|
| EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE SANTA ROSADE CABAL | | | | |
| EMPOCABAL E.S.P. - E.I.C.E. | | | | |
| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| FORTALEZAS | | | | |
| 1 | Experticia e idoneidad del recurso humano | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 2 | Sistema de gestión de calidad ISO 9001 implementado y certificado | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3 | Infraestructura física de la planta de tratamiento | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 4 | Venta de agua en bloque al municipio de Dosquebradas | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5 | Cumplimiento de los parámetros establecidos en la Ley sobre calidad del agua | 0,1 | 4 | 0,4 |
| | | 0,37 | | 1,29 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1 | Alto índice de agua no contabilizada | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 2 | No existe planta de tratamiento de aguas residuales | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 3 | No existe sitio propio para disposición de residuos sólidos | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 4 | La negociación de venta de agua en bloque no consideró un precio muy favorable para la empresa, por lo que tal negocio no está dando las ganancias que debería | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 5 | No se han aperturado nuevos negocios, aun existiendo posibilidades latentes para su implementación | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 6 | Falta de seguimiento y cumplimiento a los planes de las diferentes áreas | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 7 | No existe plan estratégico | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 8 | Solo existe un ciclo de facturación, situación que no permite un adecuado flujo de efectivo y genera retrasos en los compromisos financieros de la entidad | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 10 | No existen estrategias claras de responsabilidad ambiental | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 11 | El área de sistemas de la empresa carece de la infraestructura adecuada | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | | 0,63 | | 0,76 |
| TOTAL | | 1 | | 2,05 |

8.1.2 Por áreas

El proceso de planeación por áreas, se puede visualizar en la siguiente gráfica, de acuerdo con el puntaje obtenido luego de realizada la entrevista diagnóstica:



Elaboración propia con base en datos obtenidos de las encuestas

8.1.3 Debilidades detectadas de las áreas:

- No se dispone de un software apropiado para generar varios ciclos de facturación del servicio.
- El flujo de efectivo de la empresa no es suficiente para reservar pagos que la empresa debe efectuar en fechas puntuales, tales como pago de impuestos y demás compromisos legales.
- Diferencias y dificultad para acordar tareas con el personal de las diferentes áreas.
- Infraestructura física del área de sistemas, tecnológica y de redes.

- El software EMPONET, fue elaborado por un contratista adscrito a la empresa, y al ser retirado de ésta, la plataforma quedó sin soporte.
- La nueva gerencia ya pidió elaborar una nueva página web, que cumpla con los requerimientos mínimos que una herramienta de estas de tener: permitir la interacción con los ciudadanos, informar, acceder a medios de pago, etc.
- La responsabilidad ambiental de la empresa no está siendo afrontada dentro de los términos exigidos, a pesar que la empresa cuenta con un profesional adscrito para cumplir con tal objeto.
- Existe un alto factor salarial de los trabajadores oficiales.
- El grado de sensibilidad y vulnerabilidad de la fuente río Campoalegrito² frente a los fuertes y repentinos cambios del clima en la región, situación que pone el riesgo la toma de los caudales requeridos.
- Aunque las direcciones tienen elaborado un plan de acción para la vigencia, éstos no cumplen con la esencia de tales documentos, y por tanto, se vuelven irrealizables. Adicionalmente, no hay definición clara de los indicadores de las metas propuestas, ni hay una estructura coherente entre una dependencia y otra, aun cuando existen tareas que deben ser desarrolladas por varias de ellas, o cuando menos, con insumos que son aportados por otra área.

8.1.4 Fortalezas halladas:

- Las áreas de financiera, sistemas, comercial, aseo, acueducto y alcantarillado resaltan como fortaleza el equipo de trabajo, por la experticia e idoneidad para desarrollar los procesos que tienen a cargo, y su compromiso y cohesión para adelantar las tareas.

² El río Campoalegrito es una de las dos fuentes abastecedoras de agua del municipio.

- El personal del área de sistemas tiene la capacidad de brindar una respuesta inmediata frente a los requerimientos de apoyo tecnológico y logístico requerido por las demás dependencias.
- Los recursos asignados al área de aseo y la recuperación del parque automotor son suficientes para garantizar la prestación óptima del servicio.
- La esencia de la empresa (AAA), como prestadora de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, por las posibilidades que tal condición le representa por ser la única empresa de este tipo en el municipio de Santa Rosa de Cabal.

9 ANÁLISIS EXTERNO

9.1 MERCADO

9.1.1 Evaluación externa:

Con la evaluación externa se busca la exploración del entorno y el análisis de la industria, identificando y evaluando las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa.

Para identificar las principales variables (oportunidades y amenazas), las que podrían beneficiar o debieran evitarse, se utilizó la matriz EFE.

En la determinación de variables, se evaluaron los siguientes factores (PESTE):

Política, gubernamental, y legal (P)

Económica y financiera (E)

Social, cultural, y demográfica (S)

Tecnológica (T)

Ecológica y ambiental (E)

ANÁLISIS PESTE

EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE SANTA ROSADE CABAL - EMPOCABAL E.S.P. - E.I.C.E.

| P | OPORTUNIDAD/ AMENAZA | E | OPORTUNIDAD/ AMENAZA |
|--|-------------------------|---|-------------------------|
| Políticos, gubernamentales y legales | AMENAZA | Económicos y financieros | AMENAZA |
| Estabilidad política | OPORTUNIDAD | Fluctuación de precios | AMENAZA |
| Regulaciones gubernamentales | OPORTUNIDAD | Prácticas monopólicas | OPORTUNIDAD |
| Legislación medioambiental | OPORTUNIDAD | Déficit fiscal | AMENAZA |
| Corrupción | AMENAZA | Relación con entidades financieras | OPORTUNIDAD |
| Partidos políticos en el poder | AMENAZA | | |
| Presupuestos gubernamentales | OPORTUNIDAD | | |
| Seguridad Jurídica | OPORTUNIDAD | | |
| S | OPORTUNIDAD/ AMENAZA | T | OPORTUNIDAD/ AMENAZA |
| Sociales, culturales y demográficos | AMENAZA | Tecnológicos | AMENAZA |
| Tasa de crecimiento poblacional | OPORTUNIDAD | Inversión en I+D | OPORTUNIDAD |
| Incidencia de la pobreza y pobreza extrema | AMENAZA | Desarrollo e integración de soluciones informáticas | OPORTUNIDAD |
| Distribución del ingreso en la población | OPORTUNIDAD | Mejoras e innovaciones tecnológicas | OPORTUNIDAD |
| Cultura e idiosincrasia | OPORTUNIDAD | | |
| Estilos de vida de la población | OPORTUNIDAD | | |
| Actitud hacia la globalización | OPORTUNIDAD | | |
| Calidad de vida de la población | OPORTUNIDAD | | |
| Responsabilidad social | OPORTUNIDAD | | |
| E | | | OPORTUNIDAD/ AMENAZA |
| Ecológicos y ambientales | | | AMENAZA |
| Protección del medio ambiente | | | OPORTUNIDAD |
| Preservación de los recursos naturales no renovables | | | OPORTUNIDAD |
| Amenaza de desastre natural | | | AMENAZA |
| Cultura de reciclaje | | | OPORTUNIDAD |
| Manejo de desperdicios y desechos | | | OPORTUNIDAD |
| Conservación de energía | | | OPORTUNIDAD |
| Presencia de movimientos ambientalistas | | | OPORTUNIDAD |
| Contaminación del aire, del agua y de las tierras | | | AMENAZA |
| Protección de la biodiversidad en flora y fauna | | | OPORTUNIDAD |
| Deterioro de la capa de ozono | | | AMENAZA |

Seguidamente se desarrolló la matriz EFE, así:

1. Se listaron los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa (las oportunidades y amenazas que afectan la organización).

2. Se asignó un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización.

3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la empresa responde a un factor, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4= la respuesta es superior

3= la respuesta está por encima del promedio

2= la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización.

4. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

5. Se sumaron los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

| MATRIZ EFE | | | | |
|--|--|-------------|--------------|--------------------|
| EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE SANTA ROSADE CABAL | | | | |
| EMPOCABAL E.S.P. - E.I.C.E. | | | | |
| | FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | Inversión en I+D | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 2 | Desarrollo e integración de soluciones informáticas | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 3 | Mejoras e innovaciones tecnológicas | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 4 | Protección del medio ambiente | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 5 | Preservación de los recursos naturales no renovables | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 6 | Cultura de reciclaje | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 7 | Manejo de desperdicios y desechos | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 8 | Protección de la biodiversidad en flora y fauna | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 9 | Regulaciones gubernamentales | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | | 0,65 | | 1,45 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Corrupción | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 2 | Partidos políticos en el poder | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 3 | Amenaza de desastre natural | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 4 | Contaminación del aire, del agua y de las tierras | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 5 | Deterioro de la capa de ozono | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | | 0,35 | | 0,75 |
| TOTAL | | 1 | | 2,2 |

El resultado de 2.2 en la matriz EFE, indica que las estrategias de la organización no permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes ni minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas.

10 OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Para el proceso de planeación estratégica, se determinaron cinco áreas de resultados clave³ de la empresa:

- Gestión Financiera
- Captación y potabilización de agua.
- Suministro de agua potable
- Recolección, transporte y disposición de aguas residuales
- Recolección, transporte y disposición de residuos sólidos

| ARC | OBJETIVOS DE LARGO PLAZO |
|---|---|
| <p><i>FINANCIERA - SUMINISTRO AGUA - CAPTACIÓN Y POTABILIZACIÓN - DISPOSICIÓN AGUAS RESIDUALES - RECOLECCIÓN/ DISPOSICIÓN RESIDUOS SÓLIDOS</i></p> | <p>Ser una empresa calificada en Nivel de Riesgo Rango I (nivel superior de desempeño) para cada uno de los servicios que presta (acueducto, alcantarillado y aseo), según los indicadores agregados determinados en el art. 25 de la Resolución CRA No. 315 de 2005 "por medio de la cual se establecen las metodologías para clasificar las personas de acueducto, alcantarillado y aseo de acuerdo con un nivel de riesgo"</p> |
| <p><i>SUMINISTRO DE AGUA POTABLE - RECOLECCIÓN, TRANSPORTE Y DISPOSICIÓN DE AGUAS RESIDUALES</i></p> | <p>Apertura programa de implementación Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado y gestión de recursos para proyectos prioritarios del primer cuatrienio</p> <p>Gestión para la aprobación del nuevo PSMV, apertura de su programa de implementación y gestión de recursos para proyectos prioritarios del primer cuatrienio</p> |

³ Un área de resultados clave (ARC) (Fogg, 1994) es un área de la actividad de la organización en la que el negocio debe destacar (ser excelente) para satisfacer las necesidades de los clientes, vencer a la competencia, y cumplir las expectativas de la comunidad vinculada (stakeholders).

| | |
|---|--|
| | Conseguir en los próximos 4 años la apertura de dos nuevos mercados externos para la venta de agua y compensaciones por servicios conexos a la empresa |
| <i>RECOLECCIÓN, TRANSPORTE Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS</i> | Dar apertura a una unidad de negocio de aprovechamiento de residuos sólidos. |
| <i>CAPTACIÓN Y POTABILIZACIÓN DE AGUA</i> | Implementar un plan de gestión ambiental, con énfasis en la adquisición y manejo de terrenos en las cuencas abastecedoras. |

11 ESTRATEGIAS

| ARC | OBJETIVOS DE LARGO PLAZO | ESTRATEGIAS | ACCIONES ESTRATÉGICAS | | |
|---|--|---|--|----------|--|
| | | | METAS | RECURSOS | RESPONSABLES |
| FINANCIERA - SUMINISTRO AGUA - CAPTACIÓN Y POTABILIZACIÓN - DISPOSICIÓN AGUAS RESIDUALES - RECOLECCIÓN/ DISPOSICIÓN RESIDUOS SÓLIDOS | Ser una empresa calificada en Nivel de Riesgo Rango I (nivel superior de desempeño) para cada uno de los servicios que presta (acueducto, alcantarillado y aseo), según los indicadores agregados determinados en el art. 25 de la Resolución CRA No. 315 de 2005 "por medio de la cual se | - Cumplir con rigor, previa inspección analítica, con los diferentes reportes que a la Empresa le corresponda realizar en el Formulario Único Territorial - FUT, en el Sistema Único de Información - SUI, al Subsistema de Vigilancia de la Calidad del Agua Potable - SIVICAP, al Sistema General de Regalías - SGR y demás entidades y plataformas que por el giro normal de | Realizar una revisión y ajuste detallados del origen y cálculo de los indicadores que hoy reporta la Empresa a entidades externas que ejercen monitoreo, vigilancia, seguimiento y control de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo. | Humanos | Gerencia - Dirección de Acueducto y Alcantarillado - Dirección de Aseo y Calidad - Dirección Financiera |

| | | | | | |
|---|--|--|--|-----------------------|--|
| | establecen las metodologías para clasificar las personas de acueducto, alcantarillado y aseo de acuerdo con un nivel de riesgo" | actividades o por el uso de recursos externos por parte de Empocabal deban satisfacer. - Llevar un monitoreo interno de los <i>indicadores clave</i> de la Empresa y de las actividades, inversiones, mejoras administrativas y demás que en ellos inciden, para la correspondiente toma de decisiones. | Tener el IOCA (Indicador Operativo y de Calidad) para cada uno de los tres servicios al menos en rango II y el IFA (Indicador Financiero Agregado) en rango I, o de manera inversa (artículo 14 Res. 315/2005 CRA) | Humanos | Dirección de Acueducto y Alcantarillado - Dirección de Aseo y Calidad - Dirección Financiera |
| SUMINISTRO DE AGUA POTABLE - RECOLECCIÓN, TRANSPORTE Y DISPOSICIÓN DE AGUAS RESIDUALES | Apertura programa de implementación Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado y gestión de recursos para proyectos prioritarios del primer cuatrienio | - Aplicar nuevo y diferenciado enfoque, de plena vocación ejecutora, al PMAA que inicia, llevándolo a ser más que una sola herramienta de consultas técnicas. - Aplicar enfoque de plena vocación ejecutora, al PSMV que está próximo a ejecutarse. - Visualizar y gestionar el entorno comercial próximo, en aprovechamiento a los excedentes hídricos que la empresa presenta en agua captada. | Elaboración programa de inversión y documento explicativo de obras FASE I (2017-2020) PMAA. | Financieros / Humanos | Gerencia - Dirección de Acueducto y Alcantarillado |
| | | | Elaboración de diseños y presentación ante fuente externa, proyecto optimización parcial almacenamiento sistema de acueducto municipal. | Financieros / Humanos | |
| | | | Realización obras civiles para mejoras de procesos en la planta de tratamiento de agua potable. | Financieros / Humanos | |
| | | | Reposición tramo de conducción río Campoalegrito, en actual condición de vulnerabilidad. | Financieros / Humanos | |
| | | | Atención de contingencias y necesidades menores de los sistemas de acueducto y | Financieros / Humanos | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|-----------------------|--|
| | | | alcantarillado municipal | | |
| | | | Renovación 25 cuadras en el casco urbano. | Financieros / Humanos | |
| | Gestión para la aprobación del nuevo PSMV y apertura de su programa de implementación y gestión de recursos para proyectos prioritarios del primer cuatrienio | | Presentación ante CARDER y gestión de requerimientos respectivos del PSMV | Financieros / Humanos | |
| | | | Realizar un plan de posibilidades de gestión financiera para la construcción de la PTAR municipal. | Financieros / Humanos | |
| | | | Elaboración de diseños y presentación ante fuente externa, proyecto construcción colectores ambos costados quebrada La Italia. | Financieros / Humanos | |
| | | | Adquisición predio para construcción PTAR. | Financieros / Humanos | |
| | Conseguir en los próximos 4 años la apertura de dos nuevos mercados externos para la venta de agua y compensaciones por servicios conexos a la empresa | | Actualización y presentación ante fuente externa, proyectos nuevas conducciones a Dosquebradas y Chinchiná. | Financieros / Humanos | |
| | | | Realización convenio con la Alcaldía Municipal para análisis y gestión de compensación ambiental al | Financieros / Humanos | |

| | | | | | |
|--|--|---|--|-----------------------|--|
| | | | municipio, por captaciones de acueductos externos en nuestras fuentes. | | |
| | | | Análisis de viabilidad y gestiones respectivas, de otros potenciales negocios en la materia. | Financieros / Humanos | |
| RECOLECCIÓN, TRANSPORTE Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS | Dar apertura a una unidad de negocio de aprovechamiento de residuos sólidos. | <ul style="list-style-type: none"> - Virar el uso de materiales de desecho manipulados por la Empresa a bienes materia prima para la generación de empleo y de utilidades financieras. - Actuar en coherencia medioambiental, como empresa ocupada del saneamiento básico municipal que somos, en pro de la disminución de la seria afectación ambiental que reportan los altos volúmenes de residuos producidos mes a mes en la ciudad. - Apropiar herramientas tecnológicas y gestión comercial, camino a la optimización de la gestión de los residuos sólidos por parte de la Empresa. - Explorar líneas de crecimiento empresarial, vía estudio de potenciales alianzas estratégicas, con socios poseedores de | Estudio de la viabilidad de un negocio de aprovechamiento de residuos sólidos desde la perspectiva de la caracterización de los mismos en la ciudad, la situación geográfica y las posibilidades comerciales y tecnológicas del entorno. | Financieros / Humanos | Gerencia - Dirección de Aseo y Calidad |
| | | | Formular un estudio de factibilidad técnica y económica de una unidad de negocio definida. | Financieros / Humanos | |
| | | | Análisis y definición de la inversión a realizar y de las alianzas estratégicas a establecer (si fuere el caso) | Financieros / Humanos | |
| | | | Apertura de la unidad de negocio de aprovechamiento de residuos sólidos. | Financieros / Humanos | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | fortalezas que son ajenas a Empocabal. | | | |
| CAPTACIÓN Y POTABILIZACIÓN DE AGUA | Implementar un plan de gestión ambiental, con énfasis en la adquisición y manejo de terrenos en las cuencas abastecedoras. | <ul style="list-style-type: none"> - Habilitar recursos en materia de planificación para la conservación ambiental. - Infundir una nueva forma de pensar desde la Empresa en la materia. - Ingresar directamente en los entornos interinstitucionales ocupados del medio ambiente. - Apropiar herramientas tecnológicas tipo SIG (Sistemas de Información Geográfica) y de derecho (propiedad de bienes de interés común) en la gestión ambiental - predial de la Empresa. | Realizar un inventario predial de las propiedades de la empresa en zonas de importancia para el abastecimiento de agua y determinación de acciones inmediatas para su buen mantenimiento y custodia. | Financieros / Humanos | Gerencia - Dirección Planta de Tratamiento |
| | | | Elaboración de un mapa hidrográfico y de predios, según grado de importancia, de las zonas de influencia para el abastecimiento de agua. | Financieros / Humanos / Tecnológicos (SIG) | |
| | | | Proyección de acciones estratégicas e inversiones para la adecuada conservación ambiental y la preservación de los caudales abastecedores. | Financieros / Humanos | |
| | | | Implementación de acciones estratégicas para la adecuada conservación ambiental y la preservación de los caudales abastecedores. | Financieros / Humanos | |

12 ANEXOS

12.1 ANEXO A: MARCO LEGAL

Cuadro 1. NORMATIVA APLICABLE A LOS SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS

| NORMA | DETERMINANTES GENERALES |
|-----------------------------|--|
| Ley 9 de 1979 | Regulaciones tendentes a proteger la calidad del agua que se suministre para consumo humano, así como el manejo adecuado y disposición de residuos líquidos y sólidos y la disposición de excretas |
| Decreto 2105 de 1983 | Reglamenta parcialmente el Título II de la Ley 09 de 1979 en cuanto a potabilización del agua (calidad física, química y bacteriológica del agua potable, la clasificación de los sistemas de suministros, los procedimientos para el diseño de los sistemas, la operación y mantenimiento de éstos y las medidas sanitarias). |
| Ley 60 de 1993 | Asigna la competencia a los municipios de asegurar la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado, soluciones de tratamiento de aguas y disposición de excretas, aseo urbano y saneamiento básico rural, así como ejercer la vigilancia y control de las plazas de mercado, centros de acopio o mataderos públicos y privados. Esta misma ley asigna recursos financieros a los municipios para servicios de agua potable y saneamiento básico, en cuanto a: construcción, remodelación y ampliación de acueductos y alcantarillados, potabilización del agua, soluciones alternas de agua potable y exposición de excretas; saneamiento básico rural; tratamiento y disposición final de basuras; conservación de microcuencas, protección de fuentes; reforestación y tratamiento de residuos; y construcción, ampliación y mantenimiento de jagüeyes, pozos, letrinas, plantas de tratamiento y redes |
| Ley 142 de 1994 | <p>Régimen de prestación de los servicios públicos domiciliarios, entre los que se incluye: acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública conmutada, telefonía móvil, rural y distribución de gas combustible.</p> <p>Esta ley establece que los servicios públicos domiciliarios podrán ser prestados por empresas o entidades privadas bajo el control y vigilancia de entidades sectoriales (Comisión de Regulación y Superintendencia de Servicios Públicos), entidades territoriales y organizaciones comunitarias (Comité de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios). Las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios deben cumplir con la función de proteger la diversidad e integridad del ambiente, y conservar las áreas</p> |

| | |
|--|---|
| | de especial importancia ecológica, conciliando estos objetivos con la necesidad de aumentar la cobertura y la costeabilidad de los servicios por la comunidad |
| Resolución 1096 del 17 de noviembre de 2000 | Por la cual se adopta el Reglamento Técnico para el Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico – RAS. |

Elaboración propia. Fuentes:(Massiris Cabeza) y <http://www.alcaldiabogota.gov.co/>.

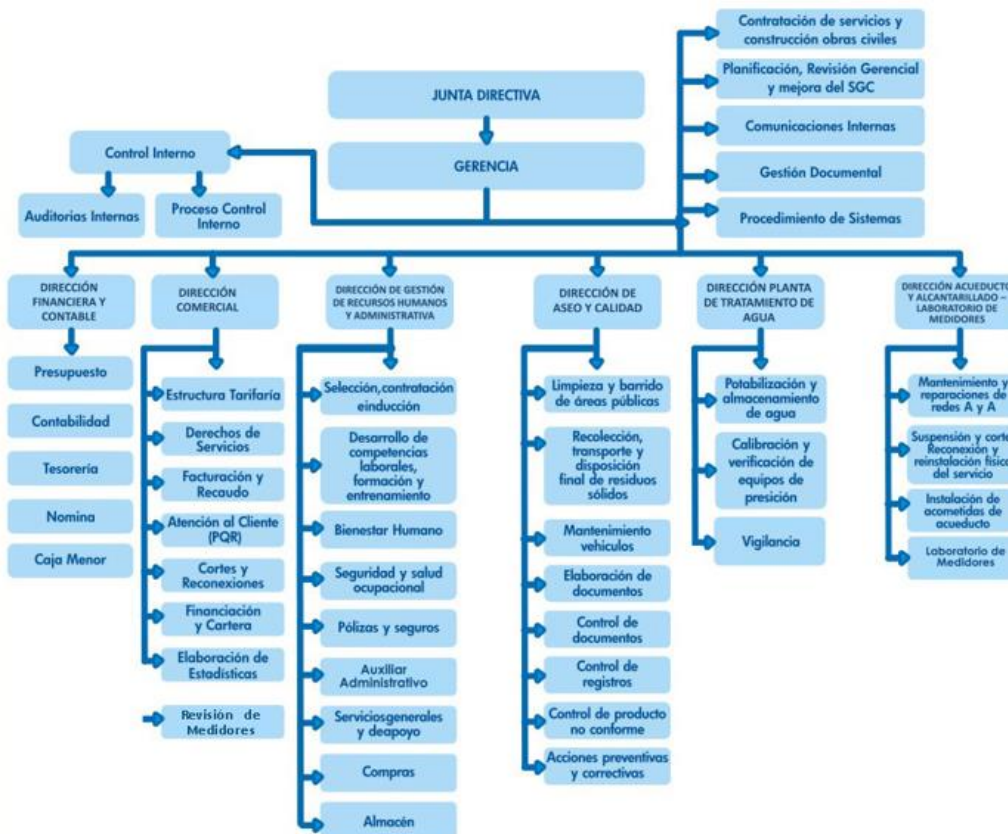
12.2 ANEXO B: GENERALIDADES INSTITUCIONALES:

La Empresa de Obras Sanitarias de Santa Rosa de Cabal, EMPOCABAL E.S.P. – E.I.C.E, una entidad descentralizada del orden municipal, que presta actualmente al municipio los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo y laboratorio de medidores.

Durante el año 2003, se dio inicio al diseño e implementación del proceso gestión de calidad bajo la norma ISO 9001, lográndose la certificación ese mismo año por parte de la firma SGC, misma que se ha sostenido a través de las recertificaciones obtenidas desde entonces. Para el año 2016, el nuevo proceso de certificación bajo esta norma se dará durante los días 28 y 29 de marzo.

La estructura de la entidad determina la figura de un gerente que depende de la junta directiva y seis direcciones que dependen jerárquicamente de tal gerencia.

Figura 1. Estructura organizacional EMPOCABAL



La empresa tiene en la actualidad 58 empleados, de los cuales 10 son de nivel directivo y gerencial (libre nombramiento y remoción), y 48 técnicos y operativos (trabajadores oficiales).

El censo de usuarios a los que presta los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo con corte al mes de febrero de 2016 es el siguiente:

Tabla 1. CENSO USUARIOS ACUEDUCTO

| Acueducto Urbano | | Acueducto Rural | |
|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Cod. Clase de Uso | Numero de Usuarios | Cod. Clase de Uso | Numero de Usuarios |
| 1 | 1637 | 1 | 203 |
| 2 | 5347 | 2 | 274 |
| 3 | 7468 | 3 | 209 |
| 4 | 1452 | 4 | 100 |
| 5 | 264 | 5 | 51 |
| 6 | 12 | 6 | 10 |
| 10 (Ind.) | 20 | 10 (Ind.) | 3 |
| 11 (Ccial.) | 926 | 11 (Ccial.) | 25 |
| 12 (Ofic.) | 80 | 12 (Ofic.) | 24 |
| Total | 17206 | Total | 899 |

Fuente: EMPOCABAL E.S.P. – E.I.C.E.

Tabla 2. CENSO USUARIOS ALCANTARILLADO

| Alcantarillado Urbano | | Alcantarillado Rural | |
|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Cod. Clase de Uso | Numero de Usuarios | Cod. Clase de Uso | Numero de Usuarios |
| 1 | 1606 | 1 | 1 |
| 2 | 5301 | 2 | 2 |

| | | | |
|--------------|--------------|--------------|-----------|
| 3 | 7460 | 3 | 3 |
| 4 | 1444 | 4 | 0 |
| 5 | 257 | 5 | 29 |
| 6 | 11 | 6 | 1 |
| 10 (Ind.) | 18 | 10 (Ind.) | 0 |
| 11 (Ccial.) | 918 | 11 (Ccial.) | 0 |
| 12 (Ofic.) | 80 | 12 (Ofic.) | 0 |
| Total | 17095 | Total | 36 |

Fuente: EMPOCABAL E.S.P. – E.I.C.E.

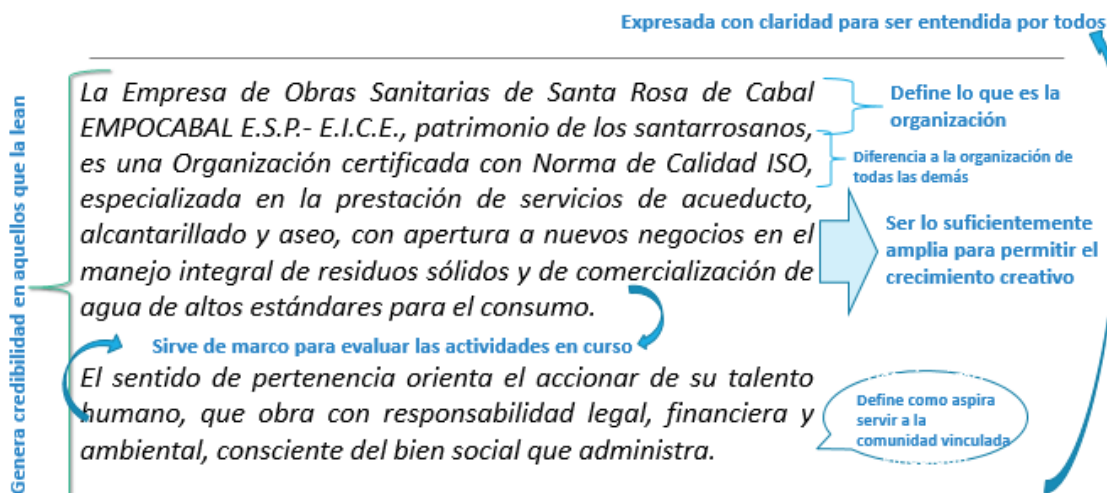
Tabla 3. CENSO USUARIOS ASE0

| Aseo Urbano | | Aseo Rural | |
|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Cod. Clase de Uso | Numero de Usuarios | Cod. Clase de Uso | Numero de Usuarios |
| 1 | 1628 | 1 | 70 |
| 2 | 5375 | 2 | 105 |
| 3 | 7458 | 3 | 125 |
| 4 | 1452 | 4 | 60 |
| 5 | 265 | 5 | 42 |
| 6 | 12 | 6 | 6 |
| 10 (Ind.) | 19 | 10 (Ind.) | 3 |
| 11 (Ccial.) | 1159 | 11 (Ccial.) | 51 |
| 12 (Ofic.) | 77 | 12 (Ofic.) | 14 |
| Total | 17445 | Total | 476 |

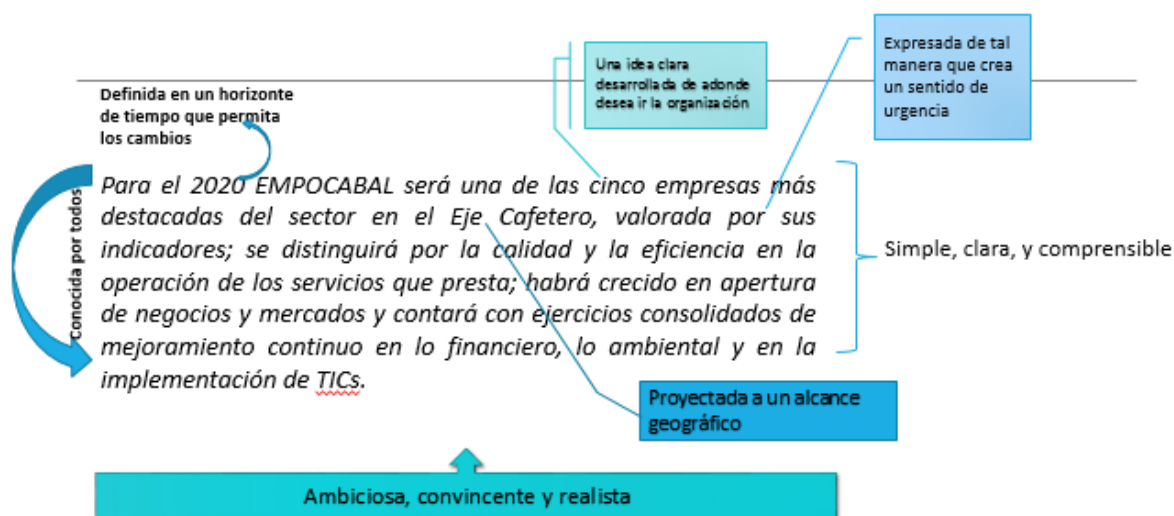
Fuente: EMPOCABAL E.S.P. – E.I.C.E.

12.3 ANEXO C: EXPLICACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN EMPRESARIAL:

MISIÓN PROPUESTA



VISIÓN PROPUESTA



Para la elaboración del diagnóstico empresarial, referente a la planeación en cada una de las áreas, se determinaron las entrevistas correspondientes al anexo A, mismas que fueron aplicadas a cada uno de los directores de áreas y al gerente de la empresa.

12.4 ANEXO D: ENTREVISTAS POR ÁREAS PARA DIAGNÓSTICO INTERNO

Cargo: Gerente

| DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | | | | | |
|--|------------|---------|------------|-------------|---|
| PONDERACIÓN | | 0,1 | 0,3 | 0,7 | 1 |
| ÍTEM | Incipiente | Inicial | Desarrollo | Establecido | |
| La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años. | | 1 | | | |
| El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento. | | 1 | | | |
| Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo concreto para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados. | | | 1 | | |
| Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas. | | 1 | | | |
| Con frecuencia se analiza el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones. | | | 1 | | |
| La empresa ha implementado y/o tiene proyectado la implementación de normas de calidad | | | | | 1 |
| Dentro del proceso de planeación de la Empresa existe un sistema de monitoreo y respuesta al nivel de obtención de resultados | | | | | 1 |
| PONDERACIÓN | 0 | 0,9 | 1,4 | 2 | |
| SUMA TOTAL | 4,30 | | | | |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 61,43 | | | 7 | |

Cargo: Director comercial

| GESTIÓN COMERCIAL | | | | | |
|--|------------|---------|------------|-------------|---|
| PONDERACIÓN | | 0,1 | 0,3 | 0,7 | 1 |
| ÍTEM | Incipiente | Inicial | Desarrollo | Establecido | |
| El proceso de planeamiento del área genera una proyección anual de venta de servicios y ampliación de posibilidades de las mismas, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos. | 1 | | | | |
| La estructuración tarifaria de la Empresa está acorde con las regulaciones respectivas y se hace oportunamente con las nuevas exigencias de éstas. | | | 1 | | |
| La estructuración tarifaria de los servicios que presta la empresa está pensada acorde con la estrategia de esta, y calculada con base a proyecciones de largo plazo, de economía y eficiencia en los gastos de funcionamiento e incremento en la capacidad de inversión | | | 1 | | |
| La empresa revisa e incorpora periódicamente nuevas posibilidades tecnológicas y/u operativas para el mejoramiento de sus actividades de recaudo | | 1 | | | |
| La Empresa cuenta con herramientas de interacción con los clientes y valoración de satisfacción de los mismos | | | | 1 | |
| La empresa establece objetivos periódicamente en ampliación de cobertura a diferentes tipos de clientes. | 1 | | | | |
| La empresa cuenta con un ciclo de recaudos que maximiza su eficiencia operativa y administrativa y le permite un flujo de caja continuo | | 1 | | | |
| Se realizan periódicamente informes, control y seguimiento de cuentas por cobrar y cartera de clientes | 1 | | | | |
| La Empresa tiene proyectada la creación de nuevas unidades de negocio, con metas y presupuestos definidos | 1 | | | | |
| PONDERACIÓN | 0,4 | 0,6 | 1,4 | 1 | |
| SUMA TOTAL | 3,40 | | | | |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 37,78 | | | | |

Cargo: Directora financiera

| FINANZAS Y CONTABILIDAD | | | | |
|--|--------------------|----------------|-------------------|--------------------|
| | PONDERACIÓN | | | |
| | 0,1 | 0,3 | 0,7 | 1 |
| ÍTEM | Incipiente | Inicial | Desarrollo | Establecido |
| La empresa realiza mensualmente su estado de resultados y lo emplea para tomar decisiones | | | 1 | |
| Conoce la empresa el margen de rentabilidad de cada uno de los servicios que presta y hace monitoreo de esta información | | | | 1 |
| Se utilizan los estados financieros para la toma de decisiones empresariales | | | 1 | |
| El manejo financiero de la empresa se encuentra estandarizado a normas nacionales o internacionales propias del sector | | | | 1 |
| Se realiza monitoreo legal interno al sistema de cuentas, pagos y conceptos de recaudo que la empresa maneja | | | | 1 |
| Se realiza el seguimiento del flujo de efectivo para el manejo de la liquidez | | | | 1 |
| Se realiza un adecuado manejo de inventarios y se tiene política al respecto | | | | 1 |
| Se tienen establecidos fondos de caja menor | | | | 1 |
| Se realiza planeamiento de compromisos fiscales | | 1 | | |
| PONDERACIÓN | 0 | 0,3 | 1,4 | 6 |
| SUMA TOTAL | 7,70 | | | |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 85,56 | | | |

Cargo: Directora de recursos humanos

| RECURSOS | | | | |
|--|------------|---------|------------|-------------|
| PONDERACIÓN | | | | |
| | 0,1 | 0,3 | 0,7 | 1 |
| ÍTEM | Incipiente | Inicial | Desarrollo | Establecido |
| HUMANOS | | | | |
| Existe el suficiente recurso humano asignados a las diferentes aéreas y procesos de la empresa | | | | 1 |
| Existe claramente definido un organigrama que muestre los niveles de jerarquía y autoridad dentro de la organización | | | | 1 |
| El personal de la empresa participa en los procesos de planeamiento y control de las actividades de la empresa | | | | 1 |
| La organización tiene como estrategia un equipo de trabajo para desarrollar sus planes | | | | 1 |
| PONDERACIÓN | 0 | 0 | 0 | 4 |
| SUMA TOTAL | 4,00 | | | |
| CALIFICACIÓN | 100,00 | | | |
| FÍSICOS Y TÉCNICOS | | | | |
| Cuenta la empresa con los espacios suficientes para realizar las tareas en las diferentes aéreas y procesos | | | 1 | |
| La empresa cuenta con los recursos básicos técnicos (equipos), para ejecutar las tareas planeadas | | | 1 | |
| PONDERACIÓN | 0 | 0 | 1,4 | 0 |
| SUMA TOTAL | 1,40 | | | |
| CALIFICACIÓN | 70,00 | | | |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 85,00 | | | |

Cargo: Ingeniero de sistemas

| TECNOLOGIA E INFORMACION | | | | |
|--|------------|---------|------------|-------------|
| PONDERACIÓN | | | | |
| | 0,1 | 0,3 | 0,7 | 1 |
| ÍTEM | Incipiente | Inicial | Desarrollo | Establecido |
| INFORMACIÓN | | | | |
| En la empresa, se registran datos sistémicamente | | | | 1 |
| La información se clasifica y se categoriza por grupos. | | | | 1 |
| Se analiza la información para la toma de decisiones. | | | 1 | |
| La organización tiene políticas de almacenamiento de la información | | | | 1 |
| PONDERACIÓN | 0 | 0 | 0,7 | 3 |
| SUMA TOTAL | 3,70 | | | |
| CALIFICACIÓN | 92,50 | | | |
| TECNOLOGÍAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN | | | | |
| La página Web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación | | | 1 | |
| La página Web contribuye al cumplimiento de la misión y visión de la organización | 1 | | | |
| Se ha establecido la importancia del uso de la Web para la mejora en la prestación de los servicios que se atienden, la interactividad con el usuario y la información sectorial | | 1 | | |
| La página Web de la organización es coherente con la cultura organizacional | | 1 | | |
| La organización cuenta con un sistema de intranet | | | | 1 |
| PONDERACIÓN | 0,1 | 0,6 | 0,7 | 1 |
| SUMA TOTAL | 2,40 | | | |
| CALIFICACIÓN | 48,00 | | | |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 70,25 | | | |

Cargo: Director de aseo y calidad

| OPERACIÓN TÉCNICA ASEO | | | | |
|--|-------------|---------|------------|-------------|
| | PONDERACIÓN | | | |
| | 0,1 | 0,3 | 0,7 | 1 |
| ÍTEM | Incipiente | Inicial | Desarrollo | Establecido |
| INFORMACIÓN | | | | |
| Los procesos de recolección, transporte y disposición final de los residuos sólidos obedecen a un diseño normalizado | | | 1 | |
| La empresa cuenta con un plan de manejo de residuos, optimización de volúmenes y análisis de diferentes sitios de disposición, en procura del mejoramiento de eficiencias en el tiempo | 1 | | | |
| Las frecuencias y rutas de recolección obedecen a estudios técnicos y cálculos de mayor eficiencia | | | | 1 |
| La operación del servicio de aseo da cuenta del compromiso ambiental de la empresa y del cumplimiento legal y normativo en la materia | | | 1 | |
| La empresa cuenta con el flujo de recursos y el personal suficientes para la atención de las actividades de limpieza y mantenimiento de áreas públicas a su cargo. | | | | 1 |
| La empresa responde por la continuidad del servicio y está preparada para contingencias | | | | 1 |
| Dentro de sus actividades permanentes la empresa revisa e incorpora nuevas posibilidades tecnológicas para el mejoramiento del proceso. | 1 | | | |
| PONDERACIÓN | 0,2 | 0 | 1,4 | 3 |
| SUMA TOTAL | 4,60 | | | |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 65,71 | | | |

Cargo: Director de planta de tratamiento

| CAPTACIÓN Y POTABILIZACIÓN | | | | |
|--|--------------------|----------------|-------------------|--------------------|
| | PONDERACIÓN | | | |
| | 0,1 | 0,3 | 0,7 | 1 |
| ÍTEM | Incipiente | Inicial | Desarrollo | Establecido |
| Los procesos de captación y potabilización obedecen a un diseño normalizado | | | | 1 |
| Durante el proceso de potabilización se observan los protocolos y estándares exigidos por las autoridades nacionales de salud | | | 1 | |
| El proceso de potabilización es monitoreado secuencialmente para medir su eficiencia en cuanto al uso de materias primas y demás recursos utilizados | | | | 1 |
| El control y medición de volúmenes del líquido pre y post captación, pre y post potabilización cumple con las normativas ambientales | | 1 | | |
| Se lleva un registro sistemático y un control económico de las mediciones de volúmenes del líquido pre y post captación, pre y post potabilización. | | | | 1 |
| El sistema de captación y potabilización se ha estudiado y preparado para las contingencias | 1 | | | |
| PONDERACIÓN | 0,1 | 0,3 | 0,7 | 3 |
| SUMA TOTAL | 4,10 | | | |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 68,33 | | | |

Cargo: Director de acueducto y alcantarillado

| OPERACIÓN TÉCNICA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO | | | | |
|---|--------------------|----------------|-------------------|--------------------|
| | PONDERACIÓN | | | |
| | 0,1 | 0,3 | 0,7 | 1 |
| ÍTEM | Incipiente | Inicial | Desarrollo | Establecido |
| La prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado obedece a un diseño de procesos normalizado | | | | 1 |
| La empresa transita planificadamente, vigencia tras vigencia, en el cumplimiento de sus responsabilidades normativas y legales en cuanto al manejo y tratamiento de aguas residuales | | | | 1 |
| La priorización de las inversiones en obras de infraestructura obedece a un orden de atención de las necesidades técnicas del sistema | | | 1 | |
| La ocupación del talento humano con que se cuenta, permite estabilidad y eficiencia en la atención de responsabilidades propias de los servicios prestados, y oportunidad en la atención a clientes | | | 1 | |
| La operación de los servicios da cuenta del compromiso ambiental de la empresa y del cumplimiento legal y normativo en la materia | | | 1 | |
| Se desarrolla un plan permanente de mejoramiento y optimización de indicadores en cuanto a pérdidas de agua potable en el sistema | | 1 | | |
| La empresa responde por la continuidad en la prestación de los servicios y está preparada para contingencias | | | 1 | |
| PONDERACIÓN | 0 | 0,3 | 2,8 | 2 |
| SUMA TOTAL | 5,10 | | | |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 72,86 | | | |

12.5 ANEXO E. METAS PLAN DE DESARROLLO 2016 – 2019 A CARGO DE EMPOCABAL

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura urbana de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.1 Saneamiento básico y agua potable para una Santa Rosa de cabal amigable con el Medio Ambiente |
| Meta de Producto: | Rehabilitar y/o reposición de redes urbanas en un 3% de los servicios públicos básicos |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura urbana de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.1 Saneamiento básico y agua potable para una Santa Rosa de cabal amigable con el Medio Ambiente |
| Meta de Producto: | Implementación del PSMV |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura urbana de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.2 Plan maestro de acueducto y alcantarillado para un territorio con cobertura |
| Meta de Producto: | Incrementar en 3% la cobertura de agua potable perímetro urbano |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura urbana de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.2 Plan maestro de acueducto y alcantarillado para un territorio con cobertura |
| Meta de Producto: | Incrementar en un 3 % cobertura de alcantarillado urbano |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura urbana de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |

| | |
|--------------------------|--|
| Subprograma | B.9.2 Plan maestro de acueducto y alcantarillado para un territorio con cobertura |
| Meta de Producto: | Formular Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado en la zona especial turística y rural |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura urbana de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.2 Plan maestro de acueducto y alcantarillado para un territorio con cobertura |
| Meta de Producto: | Mejorar y renovar las captaciones de agua para el municipio |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura urbana de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.2 Plan maestro de acueducto y alcantarillado para un territorio con cobertura |
| Meta de Producto: | Mejorar la cobertura de alcantarillado en lo referente a colector e interceptor en el perímetro urbano |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura urbana de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.3 Saneamiento de vertientes y micro-cuencas |
| Meta de Producto: | Realizar programa para el manejo y saneamiento de los vertimientos |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura urbana de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.3 Saneamiento de vertientes y micro-cuencas |
| Meta de Producto: | Mejorar y rehabilitar acueductos rurales |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y |

| | |
|---------------------------|--|
| | COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura rural de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.4 Santa Rosa de Cabal para la recuperación y reutilización de residuos |
| Meta de Producto: | Mantener la Recuperación y reutilización de 10 toneladas de residuos sólidos por mes |

| | |
|-------------------------------|--|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura rural de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.4 Santa Rosa de Cabal para la recuperación y reutilización de residuos |
| Meta de Producto: | Comprar vehículos compactadores para recolección de residuos |

| | |
|-------------------------------|---|
| Eje Temático (Sector): | INFRAESTRUCTURA Y ORDENAMIENTO |
| Programa: | B.9. SANTA ROSA CABAL CON SERVICIOS PUBLICOS DE CALIDAD Y COBERTURA |
| Meta de Resultado: | Incrementar en 5% la cobertura rural de acueducto, alcantarillado y aseo en los niveles actuales |
| Subprograma | B.9.5: Fondo de solidaridad y redistribución del ingreso para los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo |
| Meta de Producto: | Otorgar subsidios de recaudo de servicios públicos domiciliarios |