

Vigilar las fuentes de abastecimiento para evitar la contaminación.

Informar a la Junta Directiva el uso indebido del servicio.

Hacer las conexiones, reconexiones e instalaciones de plomería en los casos que determine la Junta Directiva.

Hacer la revisión general de las principales instalaciones del sistema, con la frecuencia que se les ordene.

Colaborar con el tesorero de la Junta en el cobro de la cuota familiar cuando se le ordene.

Fiscal.

Examinar las operaciones, libros, correspondencia y negocios de la Junta, pidiendo los informes que crea necesarios y verificar que todos estén conformes con los estatutos, reglamentos y disposiciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

Autorizar con su firma los balances mensuales, semestrales y anuales.

Hacer arqueo de Caja por lo menos una vez al mes.

Comprobar la existencia de todos los valores de la Junta.

Informar oportunamente y por escrito a la Junta Directiva de las irregularidades que advierta el manejo de los bienes sujetos a su control.

Rendir a la Junta Directiva semestralmente, un informe sobre la marcha y resultado de sus labores.

Tesorero.

Formación del presupuesto anual de ingresos y gastos y someterlo a la consideración de la Junta Directiva.

Cobrar las cuotas que se decreten, expidiendo los correspondientes recibos y recaudar todos los fondos de la asociación.

Cubrir todas las cuentas que tengan el visto bueno del presidente.

Presentar mensualmente el balance de las cuentas a la Junta Directiva.

Mantener bajo su custodia todos los bienes de la Junta y procurar que se mantengan con la debida seguridad.

Presidente.

Representa a la Asociación Gremial Agropecuaria Proacueducto Interveredal José María Escrivá de Balaguer.

Presidir las asambleas, junta directiva y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por cada una, además hacer cumplir los estatutos.

Presentar a la asamblea anualmente un informe para presentar la marcha del acueducto.

Vicepresidente.

Remplazar al presidente, con los mismos derechos, facultades y deberes, etc., sus ausencias accidentales o definitivas.

Asistir y auxiliar al presidente en la ejecución de sus funciones.

6.3.2. Infraestructura, máquinas y equipos.

La asociación gremial agropecuaria José María Escrivá de Balaguer es una entidad sin ánimo de lucro, por lo tanto, el patrimonio será usado para dar cumplimiento a las obligaciones y gastos de administración que se ejecuten por llevar a cabo los procedimientos para ofrecer el servicio. Esta organización tiene la capacidad para adquirir y poseer muebles e inmuebles, así mismo tiene la posibilidad de venderlos siempre y cuando represente un beneficio para la comunidad. A continuación, se presentarán la infraestructura que se posee en la planta y en la oficina:

Tabla 8.

Infraestructura, maquinaria y equipos de acueducto

Nombre	Valoración 2019	Nombre	Valoración 2019
Propiedades, planta y equipo terrenos		Muebles, enseres y equipos de oficina	
Finca el Remolino	\$18.000.000	Sillas rimax Dinatia	\$2.590.000
Terreno Buenos Aires	\$6.700.000	Silla ejecutiva	\$119.900
Terreno Moiba	\$20.000.000	Mesa en madera	\$750.000
Terreno El Guaviare	\$3.000.000	Impresora	\$899.000
Terreno El Volcán	\$8.000.000	Ups 750 VA	\$209.900
Terreno Juntas	\$6.000.000	Escritorio de madera	\$1.000.000
Terreno El Diamante	\$10.000.000	Archivadores en madera	\$3.354.300
Terreno El Volcán 0153	\$4.000.000	Equipo de comunicación y computo	
Terreno Berlín	\$3.700.000	Equipos de radio	\$929.526
Terreno Finca del Sauce	\$7.400.000	Computador	\$1.899.000
Terreno el Cucharo	\$3.800.727	Tv 32" 80cm	\$599.900
Terreno San Ramón	\$40.199.273	Cámara Domo Lebte	\$232.050
Terreno El Cantino	\$55.000.000	Dvd 4 1080	\$894.880
Plantas, ductos y túneles		Cámara Bala Varifocal	\$420.070
Pozo planta	\$3.500.000	Total	\$493.259.357
Tanque	\$70.653.346		
Planta de tratamiento de agua	\$170.820.339		

Nota. Acueducto JMEB (2019)

6.3.3. Situación financiera.

El acueducto JMEB establece un informe financiero anualmente en el cual se les da a conocer a los socios en la asamblea general que se realiza en enero, en donde se reúne Junta Directiva, el revisor fiscal y los socios activos, lo cuales exigen una rendición de cuentas para determinar el estado económico de la organización, en este informe se evidencia las normas contables colombianas, y se desglosa la situación patrimonial, P&G, evolución neta, estado de flujo de efectivo y algunas aclaraciones de la contabilidad que representa los procesos internos que se ejecutaron en el año de administración. A continuación, se analizarán y comparara los estados financieros de los años 2018 y 2019, documentos otorgados por el acueducto:

Tabla 9.

Estados financieros JMEB

	A diciembre 31 de 2018	A diciembre 31 de 2019	Estado Fuentes y Usos	%Incremento- Decrecimiento
ACTIVO	\$ 394.861.210	\$ 392.355.286	-\$ 2.505.924	-0,60%
ACTIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 18.135.612	\$ 94.852.949	\$ 76.717.337 U	81%
CAJA	\$	\$ 319.289	\$ 319.289 U	100%
DEPOSITO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS Y COOPERATIVAS	\$ 18.135.612	\$ 86.332.451	\$ 68.196.839 U	79%
OTROS FONDOS ESPECIALES	\$	\$ 8.201.209	\$ 8.201.209 U	100%
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 15.720.005	\$ 4.187.353	-\$ 11.532.652 F	-275%
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 13.386.100	\$ 4.151.500	-\$ 9.234.600 F	-222%
AVANCES Y ANTICIPOS ENTREGADOS	\$ 1.000.000	\$	-\$ 1.000.000 F	
OTROS DEUDORES	\$ 1.333.905	\$ 35.853	-\$ 1.298.052 F	-3620%
INVENTARIOS	\$ 21.475.914	\$	-\$ 21.475.914 F	
MATERIALES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 21.475.914	\$	-\$ 21.475.914 F	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 55.331.532	\$ 99.040.302	\$ 43.708.770 U	44%
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
TERRENOS	\$ 185.800.000	\$ 130.800.000	-\$ 55.000.000 F	-42%
PLANTAS,DUCTOS Y TÚNELES	\$ 144.512.122	\$ 160.118.474	\$ 15.606.351 U	10%
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 7.208.709	\$ 1.942.508	-\$ 5.266.201 F	-271%
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACIÓN	\$ 2.008.847	\$ 454.002	-\$ 1.554.845 F	-342%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 339.529.678	\$ 293.314.984	-\$ 46.214.695 F	-16%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	\$ 3.223.632	\$ 9.507.192	\$ 6.283.560 F	66%
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 212.870	\$ 173.868	-\$ 39.002 U	-22%
RETENCION EN LA FUENTE E IMPUESTO DE TIMBRE	\$ 212.870	\$ 173.868	-\$ 39.002 U	-22%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.119.780	\$ 8.162.000	\$ 7.042.220 F	86%
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$	\$ 12.000	\$ 12.000 F	100%
OTROS ACREEDORES	\$ 1.119.780	\$ 150.000	-\$ 969.780 U	-647%
AVANCES Y ANTICIPOS RECIBIDOS	\$	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000 F	100%
OBLIGACIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL	\$ 1.890.982	\$ 1.171.324	-\$ 719.658 U	-61%
SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES	\$ 1.890.982	\$ 1.171.324	-\$ 719.658 U	-61%
PATRIMONIO				
PATRIMONIO INSTITUCIONAL	\$ 391.637.578	\$ 382.848.094	-\$ 8.789.484 U	-2%
CAPITAL FISCAL	\$ 57.786.971	\$ 57.786.971	\$ -	0%
RESERVAS APROPIADAS	\$ 325.061.123	\$ 287.150.013	-\$ 37.911.110 U	-13%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 8.789.484	\$ 37.911.110	\$ 29.121.626 F	77%

Nota. Informe financiero acueducto JMEB (2019)

En estado de fuentes y usos se compara se comparará el año 2018 con el 2019 con el fin de identificar de donde se obtuvo los recursos y en que fue invertido, este permitirá determinar qué tan acertadas fueron las decisiones gerenciales, a continuación, se analizara los resultados obtenidos de este estado financiero:

Se refleja una disminución del efectivo en el año 2019 de un 81%, el cual se generó por la operación del año, disminución que se presentó por la compra de inventario para realizar las operaciones del acueducto y de propiedad planta y equipo, este último aspecto, aumento en un 14% ya que se hizo una inversión por un total de \$65.377.000, por la compra del terreno El Cantino, compra de cómputo y muebles de oficina, debido a que se consolidó el proyecto de creación de la oficina administrativa.

El patrimonio con respecto al año 2018, aumento \$8.789.484, los cuales corresponden al excedente del ejercicio del 2019, estos recursos serán destinados a la actividad económica de la empresa.

Los ingresos del acueducto se dan por el desarrollo de la actividad económica y multas, los datos más representativos que aumentan el monto de los ingresos es el contrato de ejecución del convenio con Fondecun entidad que proporciona fondos de desarrollo de proyectos de Cundinamarca, quien otorgó \$40.000.000 para patrocinar el programa de agua a la vereda que tuvo como fin el fortalecimiento técnico. Los costos aumentaron por las cuentas de materiales y el mantenimiento de líneas, redes y acueducto por el convenio que se hizo con Fondecun. Los gastos aumentaron en \$31.962.671 por los gastos de administración que se elevaron en 84% por arrendamiento de la nueva sede de la oficina administrativa y gastos de nómina. Las obligaciones del acueducto son en total de tipo corriente ya que solo se tiene la responsabilidad que tienen con los colaboradores, estas disminuyeron en un 66%, debido a que las prestaciones sociales no fueron tan representativas porque algunos de los trabajadores laboraban por temporadas y se causaron como honorarios. Los cuales fueron pagados a diciembre 31 del 2019 de la siguiente manera:

Un monto de \$4.888.884 a tesorería, \$4.943.829 a gerencia, \$6.000.000 a asesoría financiera y \$4.825.000 a asesoría técnica con \$4.825.000, la cual se dio por el direccionamiento del proyecto “agua a la vereda” y la implementación del sistema de salud y seguridad en el trabajo. La única que se causó como nómina fue el pago a la secretaria con un valor de \$4'252.224, se puede determinar que el pago de salarios se da en cuenta de honorarios para evitar pagar las responsabilidades que se tiene con el ministerio de trabajo.

En conclusión, se identificó que la mayor fluctuación de dinero en el año se dio por la implementación de la oficina administrativa, la cual en los años que vienen se planteó hacer una mejor operación en este aspecto que ha presentado dificultades en años anteriores.

6.3.4. Análisis de ventas.

El análisis de ventas permite identificar el dinero que se recibió bimensualmente por la distribución del agua hacia las veredas, el precio tiene una cuota fija de \$12000 que incluye el consumo hasta 40m³ de agua, para el exceso corresponde un valor diferente de 41 m³ a 120 m³ el valor aumenta a \$700 pesos por m³, el consumo de 121 m³ a 2020m³ de agua aumenta al valor de \$ 1000 pesos por m³ y consumo superior a 221 el valor por m³ es de \$ 1200 pesos, a continuación, se mostrara el total de dinero recaudado en los años 2017,2018 y 2019.

Tabla 10.

Ventas facturadas.

Año	Ventas						Total
	Ene-Feb	Mar-Abrl	May-Jun	Jul-Agot	Sep-Oct	Nov-Dic	
2017	\$ 11.289.150	\$ 10.815.700	\$ 11.549.050	\$ 11.567.300	\$ 13.818.500	\$ 12.783.800	\$ 71.823.500
2018	\$ 13.251.600	\$ 12.340.600	\$ 14.494.000	\$ 16.550.400	\$ 14.612.800	\$ 14.216.400	\$ 85.465.800
2019	\$ 32.526.800	\$ 15.570.500	\$ 14.698.000	\$ 13.721.100	\$ 15.201.900	\$ 13.386.100	\$ 105.104.400

Nota. Elaboración propia, con datos de Facturación acueducto JMEB.

Se evidencia un crecimiento en los ingresos económicos del acueducto en los tres últimos años esto es debido que el consumo de agua ha aumentado paulatinamente en el correr de los años, a continuación, se mostrará un resumen gráfico de las ventas.

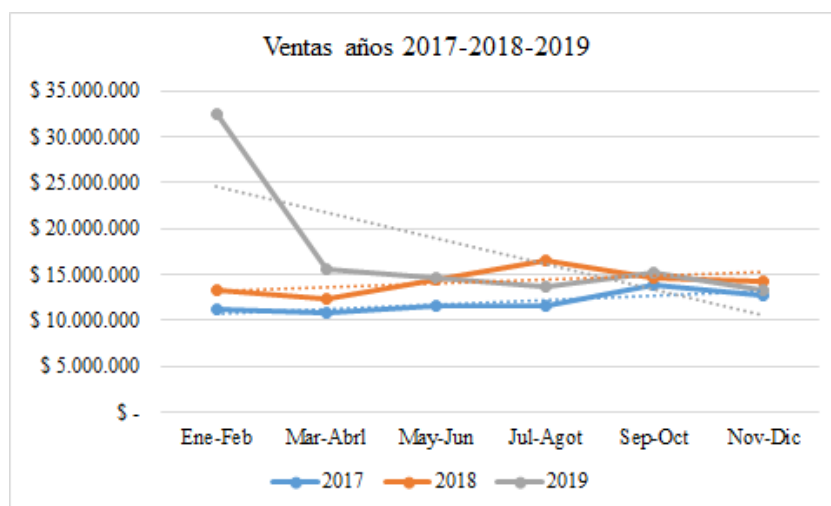


Figura 20. Ventas del acueducto JMEB. Facturación acueducto JMEB (2019). Elaboración propia.

Se muestra que en la primer bimensualidad del año 2019 hay un aumento en los ingresos del acueducto puesto que se causaron de \$ 15.000.000 dado por la facturación de las veredas: glorieta puente tabla y tres esquinas como lo evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 11.
Ventas 2019

VENTAS DE AÑO 2019								
VEREDA	ENE-FEB	MAR- ABR	MAY-JUN	JUL- AGO	SEP-OCT	NOV-DIC	TOTAL, VEREDA	%
CEMENTERIO	\$ 5.806.400	\$ 2.776.300	\$ 2.603.000	\$ 2639500	\$ 2.692.200	\$ 2.335.600	\$ 18.853.000	17,94%
CRISTALES	\$ 129.000	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 29.000	\$ 274.000	0,26%
GLORIETA	\$ 5.192.900	\$ 2.875.700	\$ 2.526.300	\$ 2.201.900	\$ 2.366.100	\$ 2.286.800	\$ 17.449.700	16,60%
LA ISLA	\$ 4.065.100	\$ 1.466.100	\$ 1.225.300	\$ 1.320.700	\$ 1.716.400	\$ 1.619.200	\$ 11.412.800	10,86%
LA LEGUA	\$ 1.508.500	\$ 802.900	\$ 680.500	\$ 547.000	\$ 427.700	\$ 462.700	\$ 4.429.300	4,21%
LA VENTA	\$ 1.641.700	\$ 1.075.500	\$ 1.042.300	\$ 908.800	\$ 760.500	\$ 723.000	\$ 6.151.800	5,85%
PUENTE TABLA	\$ 7.605.700	\$ 3.302.200	\$ 3.728.000	\$ 3.355.100	\$ 4.209.200	\$ 3.279.100	\$ 25.479.300	24,24%
TAQUIRA	\$ 1.628.900	\$ 604.800	\$ 800.600	\$ 627.600	\$ 717.000	\$ 556.100	\$ 4.935.000	4,70%
TRES ESQUINAS	\$ 4.948.600	\$ 2.638.000	\$ 2.063.000	\$ 2.091.500	\$ 2.283.800	\$ 2.094.600	\$ 16.119.500	15,34%
TOTAL, MES	\$ 32.526.800	\$ 15.570.500	\$ 14.698.000	\$ 13721100	\$ 15.201.900	\$ 13.386.100	\$ 105.104.400	

Nota. Elaboración propia, con datos tomados de Facturación acueducto JMEB.

Las ventas del acueducto tuvieron una variación atípica en los primeros meses del año 2019 esto es debido a que se vendieron puntos de agua por valor \$1.500.000, lo cual genero un incremento en los meses enero-febrero y en los meses de marzo y abril tuvo una caída del 109%, para regularse las ventas en el resto del año, en promedio se recaudan \$14.515.520 cada dos meses. En el año 2019 las veredas que más consumieron fueron puente tabla, cementerio y cristales, en el siguiente grafico se mostrara la representación del consumo por vereda en el año 2019:

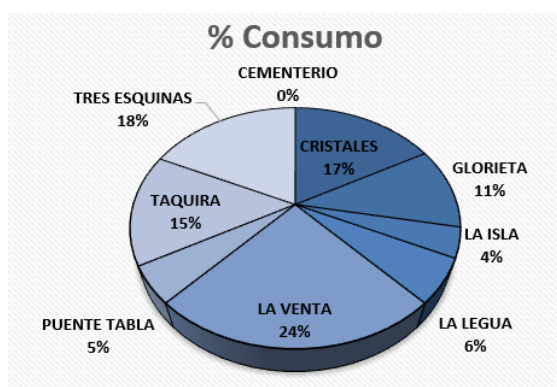


Figura 21. Comparativo de consumo por vereda. Facturación acueducto JMEB (2019).

6.3.5. Identificación de proceso administrativo actual.

El siguiente diagrama de flujo establece la relación de la asamblea general y la junta administrativa instituyendo una relación del funcionamiento actual de la asociación en la cual velan por tener una constitución eficaz para la realización de las diferentes tareas, promoviendo el crecimiento del acueducto debido a que la asamblea general son los mismos beneficiarios de las actividades desarrolladas en el acueducto.

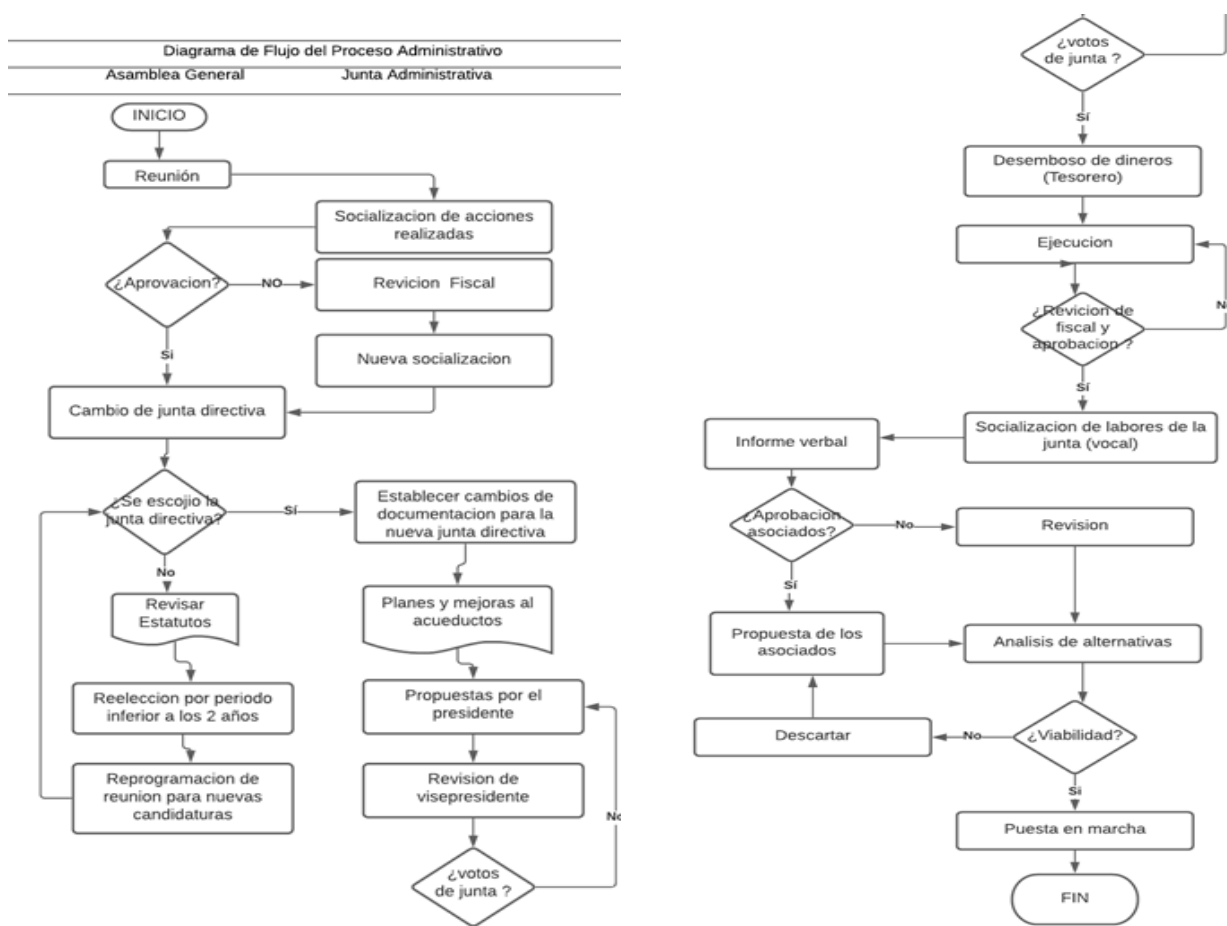


Figura 22. Diagrama de flujo proceso administrativo. Elaboración propia.

6.4. Análisis del macro entorno

El análisis del macro entorno, es aquel que permite analizar las variables externas de la organización y el comportamiento del entorno tanto nacional como municipal en el cual está inmerso el acueducto José María Escrivá de Balaguer, a continuación, se evaluarán los factores más representativos:

6.4.1. Entorno político/ legal.

Ley 142: 1994-Decreto 1898:2016: En donde se establece un régimen para mejorar las condiciones de prestación del servicio, en cuanto calidad del agua (<5%), micro medición y continuidad el servicio en zona rural (Si no cumple con continuidad 24hr por lo menos debe cumplir con consumo básico establecido por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico que en promedio es 14 m³ mensuales)

Plan de desarrollo nacional

Apartado de pacto por la calidad y eficiencia de los servicios públicos: En estudios de la superintendencia de servicio públicos se evaluó un desperdicia 40% del agua potable y hubo 3,8 millones de personas consumiendo agua no potable, por lo cual se, plantea las siguientes estrategias: investigar nuevas fuentes de agua en municipios con escasez, fomentar el uso de tecnologías para que los usuarios y empresas tengan información en tiempo real y para mejorar el proceso de tratamiento de agua, canales más abiertos para los tramites regulatorios. Medidas que proyectan alcanzar el abastecimiento de agua potable a 3 millones personas más en Colombia (Planeación nacional, 2018).

Plan de desarrollo municipal Simijaca 2020-2023: En una muestra de 77 habitantes de Simijaca se identificó las siguientes necesidades que posteriormente se convirtieron en objetivos para mejorar el crecimiento del municipio (Peña et al., 2020):

11,69% de los habitantes encuestados señalan que hay un problema de infraestructura obsoleta.

3,90% de los 77 participantes determinan que los acueductos veredales no están bien organizados, debido a que no tienen la suficiente capacitación para hacer mejor su labor en el aspecto administrativo.

No hay cubrimiento de acueducto en un 100% en el área rural, tanto para el consumo humano como para el sector agropecuario.

Para lo cual se entablo los siguientes propósitos a cumplir desde el año 2020 al 2023: Realizar mantenimiento y ampliación de plantas de tratamiento de la zona, realizar mantenimiento y mejora en infraestructura de planta de tratamiento, ampliar redes de acueducto de 3000ml a 6000ml, mejorar la calidad del agua potable de 5,4% a 5% sin riesgo, concretar proyecto de banco de aguas lluvias, promover la formalización de asociaciones rurales de acueducto, adoptar estrategias de la PUEAA sobre el uso eficiente y ahorro de agua para asegurar la continuidad de la prestación el servicio.

Por otro lado, en el plan de desarrollo se ve reflejado el programa de inversión para el periodo de 2020-2023, en el que se determina que destino tendrán los fondos disponibles para el mejoramiento del municipio, el principal inversor en el desarrollo de Simijaca es el SGP (Sistema general de participaciones) los cuales representan los recursos otorgados por la nación, la distribución de estos en el municipio están principalmente concentrados a propósitos generales, salud y los menos apoyados son agua potable y educación.

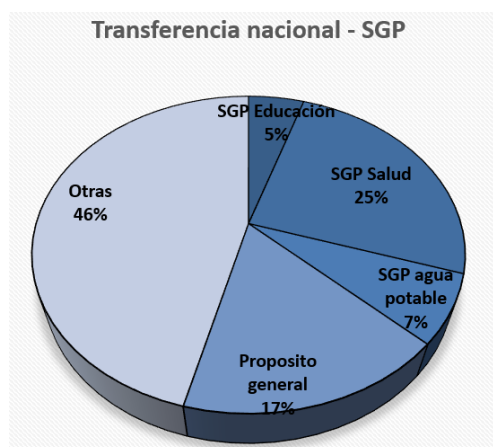


Figura 23. Departamento nacional de planeación. PD Simijaca (2020)

Plan director de agua y saneamiento básico 2018-2030

El plan director realiza recomendaciones para dirigir a las empresas que se dedican al tratamiento agua y saneamiento básico, entre los aspectos sugiere que tener en cuenta en los acueductos de zonas veredales: En el acuerdo de paz se determina que los acueductos no pueden usar el recurso hídrico para múltiples labores, tales como consumo humano, abastecimiento agropecuario, entre otros, se debe dedicar las labores 100% a una labor (Juan Santos et al., 2018).

Programas

El departamento de Cundinamarca incentiva un nuevo programa llamado Agua a la vereda expuesto en el plan de desarrollo de Cundinamarca el cual busca un fortalecimiento de las comunidades trabajando de la mano con Empresas Públicas de Cundinamarca (EPC) aportando ingresos para la mejora y modernización de los prestadores del servicio de agua potable, es por ello que se destinaron cerca de 3 mil millones para aportar que más familias del departamento tengan el derecho a agua potable en sus hogares.(Rey, 2016)

6.4.2. Entorno económico.

Distribución de los ingresos reales de la población

En informes del DANE se establece que el departamento con menos pobreza ya que alcanzo a solo un 16,4% de la población, además es el departamento menos desigual, ya que en el indicador de Gini logro una puntuación de 0,422, escala que va de 0 (la misma cantidad de ingreso) y 1 (pocas personas reciben ingresos). La población de Cundinamarca recibe un ingreso mayor a \$246.316, que es el monto que representa los ingresos que no permiten tener calidad de vida (Population.city, 2020).

En Colombia se identificó que el mayor porcentaje del dinero que ganan las familias es invertido en alimentación con un 32,4%, gastos del hogar con 23,4%, y transporte con un 16,6%, situación que se dio por el aumento de los ingresos en los hogares, lo que se dio por el aumento del salario mínimo en el 2019 y el incremento de la demanda de bienes y servicio por los cambios poblacionales (El Espectador, 2019), a continuación, se mostrará la representación de otros factores que se evaluaron:

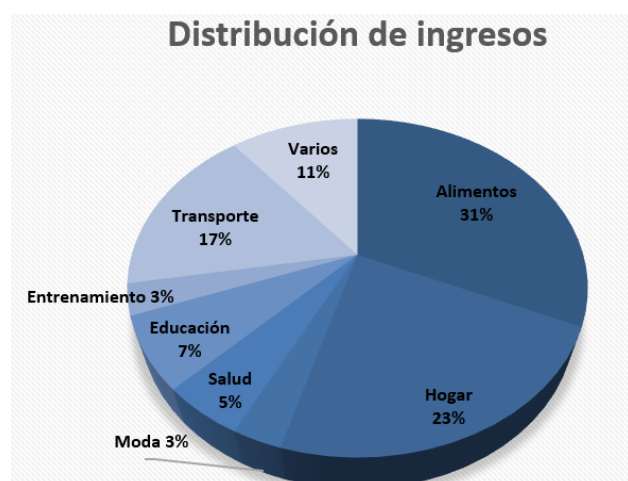


Figura 24. Consumo de familias colombianas. Raddar (2019)

Nivel de desempleo

En el análisis que se realizó en el diagnóstico del departamento del 2016 para analizar el entorno para proponer el plan de desarrollo de 2019 a 2023 se identificó que: El nivel de desempleo ha venido decreciendo cerca de un 8% de una manera constante desde el 2009, lo que ha representado la disminución de la población en estado de pobreza monetaria y desigualdad de los habitantes de Cundinamarca (Cundinamarca.Gov, 2016).

Nivel del Producto Interno Bruto (PIB) Cundinamarca

El PIB de Cundinamarca identifica el valor de todos los bienes y servicios producidos y consumidos por los habitantes en el departamento, a diciembre 2018, se identificó que el séptimo de los trece factores evaluados en la producción y evolución departamental es del sector electricidad y agua, con un puntaje de 5.9 Figura, entre los primeros puestos esta la industria manufacturera, comercio hotelero y agricultura, ganadería y pesca. El principal cultivo permanente que se produce en la zona es la caña de panela con un porcentaje de producción del 26,4% y con un 77,7% está el cultivo transitorio de la papa (DANE PIB, 2018).

Composición sectorial del PIB 2018

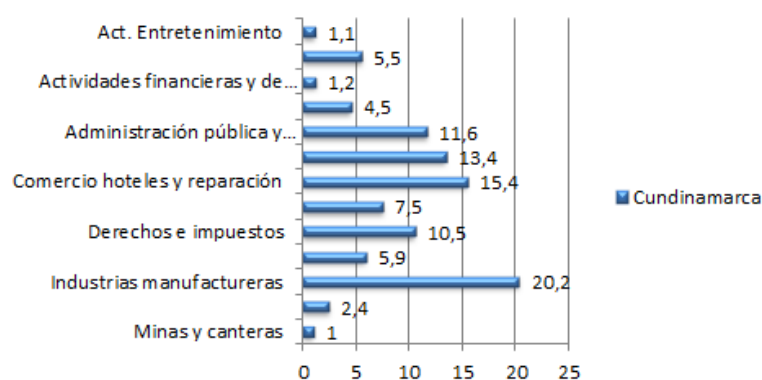


Figura 25. PIB Cundinamarca por sector. Mincit (2018)

Con la figura se puede ver que en el análisis del 2014-2018 del PIB a precio corriente obtenido de los archivos del DANE, se mostró que en el 2016 se alcanzó un total de 6,0%, uno de los valores más altos en los últimos 10 años, esto se concluye que la economía está perdiendo productividad, por lo que se deben entablar estrategias de mejora para recuperar el rendimiento del municipio (DANE PIB, 2018).

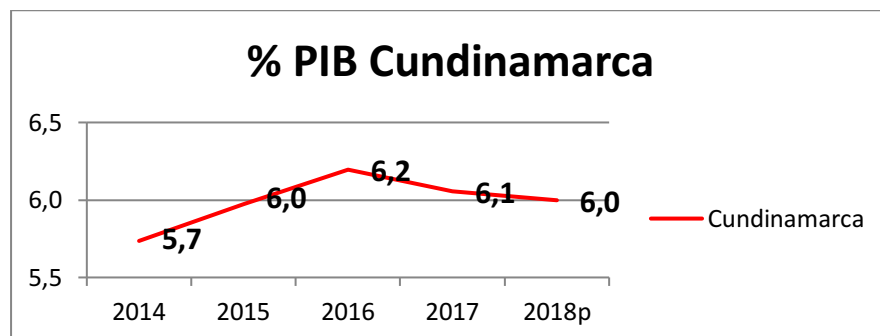


Figura 26. PIB Cundinamarca. DANE PIB (2018)

6.4.3. Entorno demográfico.

Densidad poblacional

En reportes del 2017 se identifica 12.900 habitantes en Susa y se espera un crecimiento poblacional como en el 2017 que fue del 2,35% se obtendría un total de habitantes de 13.817 en año 2020. En cuanto respecta al municipio de Simijaca en el 2017 habitan 13.500 habitantes, la cual crecerá 1,66% para el año 2020 lo que equivale a 14.202 personas para el 2020 (Population.city, 2020), 51% de los habitantes son mujeres, y entre los avances más representativos esta la equidad e igualdad participación en el municipio. A pesar de eso se identificó que, en proyecciones a nivel de Cundinamarca, hay un decrecimiento en la expansión poblacional desde el año 1995.

Análisis oferta y demanda del recurso hídrico

En el estudio hecho por superservicios se identificó que, en el departamento en Cundinamarca en cálculos del año 2017, por suscriptor se consumió 15,49 m³ mensuales (Figura 27) (Duque Márquez et al., 2018), si se tuviera el mismo promedio de consumo y los pronósticos del crecimiento de la población que tendría un total en Susa y Simijaca de 27.702 habitantes, se presentaría la demanda de 429.103 m³ mensuales para satisfacer las necesidades de los municipios. Susa y Simijaca se abastecen del área hidrográfica de magdalena-cauca, la cual tiene la capacidad de ofertar 151.857Mm³ (IDEAM, 2019), por lo que se puede decir que los municipios absorberían el 28% del recurso disponible.

Tabla 5 Consumo mensual promedio por departamento 2014-2017 (m³/suscriptor-mes)

DEPARTAMENTO	REGIÓN	2014	2015	2016	2017
AMAZONAS	AMAZONIA			14,46	16,41
ANTIOQUIA	ANDINA	11,30	11,95	11,52	11,06
ÁRAUCA	ORINOQUÍA	15,98	15,51	14,63	14,80
ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS	CARIBE	20,00	18,70	17,40	
ATLÁNTICO	CARIBE	12,40	13,57	14,41	16,61
BOGOTÁ D.C.	ANDINA	12,31	12,04	11,04	11,75
BOLÍVAR	CARIBE	18,84	14,53	15,32	14,17
BOYACÁ	ANDINA	13,37	12,37	12,78	13,17
CALDAS	ANDINA	11,47	12,07	11,54	11,43
CAQUETÁ	AMAZONIA	16,60	14,30	14,51	16,60
CASANARE	ORINOQUÍA	16,90	15,33	14,63	15,02
CAUCA	PACÍFICA	17,67	20,21	19,77	14,48
CESAR	ANDINA	16,27	19,24	18,63	18,37
CHOCÓ	PACÍFICA	17,76	16,97	16,58	16,31
CÓRDOBA	CARIBE	12,53	11,17	9,88	10,35
CUNDINAMARCA	ANDINA	13,72	13,09	11,99	15,49

Figura 27. Consumo promedio 2014-2017. Superservicios (2017)

ÁREA HIDROGRÁFICA	OHD (Mm ³ /año)
Caribe	99.220
Magdalena-Cauca	151.875
Orinoco	381.356
Amazonas	425.958
Pacífico	155.849

Figura 28. Oferta hídrica. ENA (2018)

Tasa movilidad de la población y procesos migratorios

En los últimos 5 años se determinó a Cundinamarca llegaron 195.087 personas de los demás departamentos del país, por otro lado, se identificó que 93.791 personas entraron a residir a Cundinamarca(Cundinamarca.Gov, 2016).

Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población

En el estudio de envejecimiento de Cundinamarca, se identificó que las proporciones de personas adultas se ha expandido, debido y el índice de embarazos ha bajado, por lo que en proyecciones futuras se identifica que la población será en su mayoría ancianos, lo tendrá como efecto en el futuro, un decrecimiento de fuerza laboral, lo que provocará la disminución de la productividad del municipio, deteniendo el crecimiento económico de Cundinamarca (Secretaria de planeación, 2020).

Nivel de escolaridad

De la población que está estudiando en Cundinamarca, 7.445 en nivel educativo medio, y 2.277 adultos tienen ciclos lectivos especiales integrado, por lo se puede denotar que la mayoría de personas que están estudiando ya están a punto de terminar sus estudios, para empezar a hacer parte del mercado laboral o para continuar sus estudios profesionales (DANE, n.d.).

2019		
Departamento	Nivel educativo	Total
Cundinamarca	Preescolar	5.052
	Básica primaria	30.773
	Básica secundaria	22.723
	Media	7.445
	CLEI	2.277
	TOTAL	26.576

Figura 29. Nivel educativo. DANE (2019)

6.4.4. Entorno ambiental.

Sequia

Cundinamarca no es susceptible desabastecimiento en Colombia, cuenta solo con el 40% de probabilidad de que esto suceda, ya que el clima es húmedo y las precipitaciones son altas. Generando que las reservas permanezcan abastecidas (Andi, 2018).

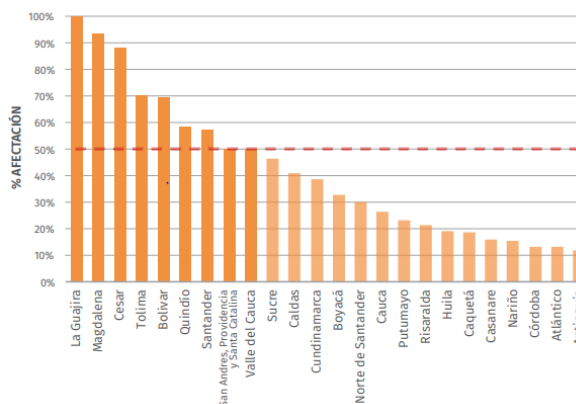


Figura 30. Sequía por departamento. ENA (2018)

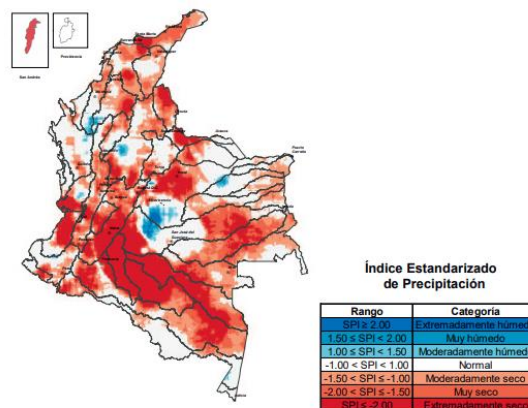


Figura 31. Clima en Colombia. ENA (2018)

Aumento de temperatura y precipitación

En las proyecciones de PRICC se identifica que Cundinamarca desde el año 2011 a 2040 se presentará un cambio de temperatura de 0,8 y una disminución de precipitaciones del 7,99%, se identifica que los municipios que más aumento de temperatura representan son los altos, cercanos a Boyacá, lo cual representará una disminución en áreas de recargas de ríos y quebradas que alimentan acueductos ubicados en esta área, esto podría generar la caída del sector agrícola, pérdida de paramos, pérdida de biodiversidad, entre otros aspectos que permiten el crecimiento sostenible del departamento (Cundinamarca.Gov, 2016).

Deslizamientos

La mayor parte de Cundinamarca es propensa a tener remoción de masa y degradación del suelo

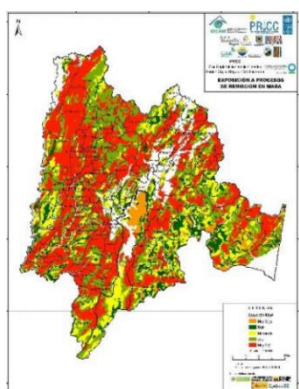


Figura 32. Remoción de masas Cundinamarca. Cundinamarca (2016)

Contaminantes de agua

Entre los agentes contaminantes que se pueden encontrar en las zonas hídricas de Colombia son: 51% DBO (Demanda bioquímica de oxígeno), 62% DQO (Demanda química de oxígeno),

91% PT (Carga de fosforo total), 74% NT (Nitrógeno total), la cuales son principalmente vertidas por las ciudades grandes como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Cúcuta, Manizales, Villavicencio y sus poblaciones aledañas (ANDI, 2018).

Parámetro	Remoción industria (%)	Remoción doméstico (%)
DBO	54%	19%
DQO	54%	18%
SST	62%	22%
NT	3%	7%
PT	1%	7%

Figura 33. Cantidad de materiales removidas. ANDI (2018).

6.4.5. Diagnostico general P.E.S.T.

El diagnostico general de PEST propuesto por Andalucía Emprende evalúa los factores macroeconómicos clave que generalmente impactan a las empresas, en este se evalúa la perspectiva autocritica de las directivas de las organizaciones, para que sean conscientes de las variables que se están convirtiendo en amenazas o aquellas que podrían representar una oportunidad para el crecimiento de la organización. Entre las variables que se tienen en cuenta están resumidas en las siglas de la matriz PEST, las cuales consideran el aspecto político, económico, social y tecnológico que en general debilitan o potencian las operación de las empresas de diferentes sectores, para ello posteriormente de haber contextualizado a las directivas del acueducto con el anterior análisis estadístico del macro entorno (apartado 6.4), se le pedirá que pondere según su perspectiva los ítems propuestos teniendo en cuenta la siguiente ponderación:

Tabla 12

Diagnostico global PEST

Auto diagnostico entorno global P.E.S.T.	Valoración				
	En total desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
	0	1	2	3	4
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores de nuestro mercado está teniendo un notable impacto.	X				
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.	X				
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.	X				

4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.		X
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.	X	
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la economía de las empresas del sector donde operamos.		X
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.		X
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.		X
9. El impacto que tiene la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir bienes y/o servicios es muy importante.		X
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde actuamos.		X
11. Las expectativas de crecimiento económico generales afectan crucialmente al mercado donde operamos.		X
12. La política de tipos de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.		X
13. La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.	X	
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.		X
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.	X	
16. Las Administraciones Públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.		X
17. Internet, el comercio electrónico, el wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros productos/servicios y en los de la competencia.	X	
18. El empleo de NTIC's es generalizado en el sector donde trabajamos.		X
19. En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.	X	
20. En el sector donde operamos, para ser competitivos, es condición "sine qua non" innovar constantemente.	X	
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.		X
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que se seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental.		X

23. En nuestro sector, las políticas medioambientales son una fuente de ventajas competitivas.	X
24. La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.	X
25. El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.	X

Nota. Elaboración propia.

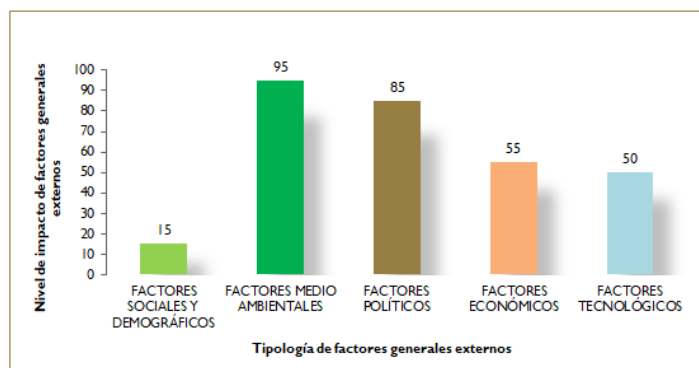


Figura 34. Impacto de factores generales externos. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos consideran que los factores que más impactan en el acueducto JMEB son el de medio ambiente y el político, puesto que al ser una empresa que impacta tanto el estado de la sociedad como el ambiental, el gobierno presta mayor atención a su actividad y es regulado estrictamente con políticas poco flexibles que aseguran el uso razonable del agua y el seguro abastecimiento a las necesidades básicas de la población.

Tabla 13.

Oportunidades y amenazas del acueducto JMEB

Entorno político	
Legislación para la protección ambiental	<p>Amenaza:</p> <p>En este momento el RAR rural está presentando una amenaza para el acueducto, puesto que podrían detenerse sus labores o recibir multas por no cumplir los requerimientos mínimos, tales como: Calidad menor al 5% del riesgo del consumo humano, cumplimiento al consumo básico para todos los puntos de 14 m3 mensuales en promedio, hay algunas veredas que por la intermitencia por baja presión no se logra alcanzar esta meta.</p>
Plan de desarrollo nacional	<p>Oportunidad</p> <p>El plan de desarrollo nacional busca potencializar los recursos del país, entre ellos las empresas de bienes y servicios, por ello se puede adoptar las estrategias tales como: Adopción de tecnologías en los procesos como medida de toma de decisiones y mejora del tratamiento de agua. Solicitar tramites regulatorios para recibir asesoramiento del manejo correcto de los procesos. Además, hacer parte de las alianzas estratégicas en el territorio por medio de la inscripción de proyectos de financiamiento para mejorar el estado del acueducto, tanto en la planta como en los procesos administrativos.</p>
Plan de desarrollo municipal Simijaca	<p>Oportunidad</p> <p>Inscribirse en las plataformas de proyectos de inversión para realizar mantenimiento y mejorar la infraestructura y ampliación de los acueductos del municipio de Simijaca. Lograr un índice menor al 5% en la calidad del agua, para impedir enfermedades por el consumo de</p>

	<p>agua no potabilizada ya que actualmente hay un 5,4% de riesgo para el consumidor del acueducto. Adoptar las estrategias de la PUEAA que están vía internet para el ahorro del agua, con el fin de preservar el recurso y asegurar la permanencia de la organización y por ende la prestación del servicio.</p> <p>Amenaza: El principal inversor del municipio de Simijaca, no ve como prioridad los problemas del suministro de agua, por lo cual los proyectos planteados no se podrán ejecutar en su totalidad en todo el territorio.</p>
Plan director de agua y saneamiento básico 2018-2030	<p>Amenaza: El acuerdo de paz limita las operaciones del acueducto JMEB, puesto que se dedica al abastecimiento para los sectores agropecuarios y para consumo humano, siendo los primero el grupo cliente potencial.</p>
Programa agua a la vereda	<p>Oportunidad: La asociación se beneficiará con estos aportes para el crecimiento y expansión del acueducto, para llegar a más usuarios mejorando su calidad en la prestación del servicio. En el periodo del 2019 el acueducto recibió una ayuda por FONDECU para tener instalaciones y mejorar las técnicas de administración.</p>
Entorno económico	
Distribución ingresos reales	<p>Oportunidad: Al tener una población con bajos niveles de pobreza, se conoce que las personas podrán optar por vivir en casa o apartamento, el cual requiere de servicio de acueducto, lo que implica una mayor demanda y seguridad de pago por la prestación del servicio. La demanda de los colombianos de servicio públicos aumenta, ya que es una necesidad que se presenta en la vida de todos los habitantes, lo cual asegura una permanencia de los usuarios que se abastecen del acueducto.</p>
Nivel de desempleo	<p>Oportunidad: Las personas tienen el poder adquisitivo de pagar cumplida y totalmente las cuotas del acueducto, proporciona igualdad disminuyendo los índices de pobreza, lo que ayudara al desarrollo sostenible y a la adopción del sistema integrado del acueducto, puesto que las condiciones del entorno son equitativas para que todos crezcan y tengan las mismas oportunidades.</p>
PIB Cundinamarca	<p>Oportunidad: El sector agropecuario, electricidad y agua se pueden apoyar entre sí para crecer, fortalecer y alcanzar índices más altos de productividad en Cundinamarca, ya que el primero depende el otro, por lo cual para seguir aumentando la productividad del campo y veredas se deben pensar en estrategias sostenibles para preservar el agua y ayudar a crecer la industria agropecuaria creando alianzas de inversión.</p>
Entorno demográfico	
Densidad poblacional	<p>Oportunidad: Al tener un decrecimiento de población se puede asegurar que hay una probabilidad más baja de desabastecimiento de las reservas hídricas, puesto que hay menos personas a las cuales suministrar el recurso.</p>
Tasa de movilidad de la población y procesos migratorios	<p>Amenaza: A pesar de que haya alto porcentaje de personas que abandonan el territorio, la mitad de ese porcentaje se repone con los nuevos habitantes de otros departamentos, lo que implica que la demanda de agua no disminuirá en mayor medida, por lo cual el riesgo de desabastecimiento aún sigue latente.</p>
Tasa de crecimiento y envejecimiento poblacional	<p>Amenaza: El proyectar bajo índice de mano de obra, representa la dificultad futura de realizar operaciones que requieran de fuerza y actividades rápidas, puesto que la población anciana no tiene la misma energía para realizarlas.</p>
Nivel de escolaridad	<p>Oportunidad: Para labores administrativas o de documentación, se podrán dar oportunidad de trabajo a los</p>

	mayores de edad recién egresados de los colegios, además se puede hacer proyecciones de adopción de profesionales que pueden implementar sus conocimientos por medio de prácticas, lo cual reduce el pago de salarios y se apoya el desarrollo del profesional.
	Entorno ambiental
Sequia	Oportunidad: El estar en un sector húmedo con altas precipitaciones se tiene una baja probabilidad de sequía y, por lo tanto, baja pérdida de las fuentes hidrográficas y en épocas de lluvia se podrá tener y distribuir más agua potable.
Aumento de temperatura y precipitación	Amenaza: La pérdida futura de precipitación y la elevación de las temperaturas, hace que las proyecciones de crecimiento del acueducto se vean limitadas, puesto que a que el recurso hídrico no es renovable, no se tiene la certeza de que se puede contar con el crecimiento y el abastecimiento estable de las quebradas, pero si se sabe que el cambio climático podría provocar una sequía que termine con las fuentes de abastecimiento.
Deslizamientos	Amenaza: Al haber mayor probabilidad de movimiento de masas por factores naturales, hay la posibilidad de que la quebrada tenga más elementos solidos que las contaminen, lo que representa mayor trabajo para purificarla, además las canales se ven atascadas por la tierra que circula en la corriente, por lo cual el mantenimiento es más extenso.
Contaminación de agua	Amenaza: Susa y Simijaca están cercanos a uno de las principales productoras de residuos en el área hidrográfica, las cuales provienen de Bogotá, esto representa mayor probabilidad de pérdida de calidad de agua y por lo tanto los procedimientos de contaminación serán más extensos por lo que se elevarán los costos de tratamiento.

Nota. Elaboración propia.

6.4.6. Matriz EFE.

En la matriz de evaluación de factores externos EFE, se analiza la prioridad y mayor probabilidad de que se presenten algunas oportunidades y amenazas del macro-entorno en el que está inmerso el acueducto JMEB (Tabla), para ello se asignó un peso a cada factor dividido en 0,5 para oportunidades y 0,5 en amenazas, entre las oportunidades los más representativos son los planes de desarrollo nacional y del municipio (0,091 y 0,082 respectivamente), en cuanto la amenaza a la que hay que prestarle mayor atención es la legislación aplicada en la protección ambiental (0,14).

Como segundo paso se deben asignar una clasificación 1 para los factores menos amenazante, 2 para las más amenazantes y 3 las oportunidades que menos se pueden aprovechar, 4 oportunidades que más se pueden aprovechar. Finalmente se multiplica el peso y clasificación asignada, con el fin de tomar acciones para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 14.

Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE - del Acueducto JMEB			
Oportunidades	Peso	Clasificación	Ponderado
Plan de desarrollo nacional	0,091	4	0,36
Plan de desarrollo municipal Simijaca	0,082	4	0,32
Programa agua a la vereda	0,073	3	0,21
Ingresos reales	0,055	4	0,21
Distribución de ingresos	0,045	3	0,13
Nivel de desempleo	0,036	4	0,14
PIB Cundinamarca	0,027	3	0,08
Densidad poblacional	0,018	4	0,07
Nivel de escolaridad	0,009	4	0,03
Sequia	0,064	4	0,25
SUB TOTAL	0,5	-	1,8
Amenazas			
Legislación para la protección ambiental	0,14	2	0,28
Plan de desarrollo municipal Simijaca	0,11	2	0,22
Plan director de aguas y saneamiento básico 2018-2030	0,09	1	0,09
Tasa de movilidad de la población y procesos migratorios	0,01	1	0,01
Tasa de crecimiento y envejecimiento poblacional	0,03	1	0,03
Aumento de temperatura y precipitación	0,04	2	0,08
Deslizamientos	0,05	2	0,1
Contaminación de agua	0,06	2	0,12
SUB TOTAL	0,53	-	0,93
TOTAL	1,0	-	2,78

Nota. Elaboración propia.

Se puede ver que las amenazas tienen una calificación más significativa que las oportunidades, con casi un 100% más de riesgo, a pesar de que no representa mayor ponderación las oportunidades que tiene el acueducto en el mercado, se puede saber que el gobierno presenta ayudas a los prestadores de servicio público y fácilmente se puede conseguir beneficios de este, puesto que los planes de desarrollo tanto nacionales, como del municipio presentan propuestas y aseguran un porcentaje de inversión y capacitación para mejorar el estado de estas instituciones y así promover la calidad de vida de los habitantes de la zona. Además, el departamento cuenta con las condiciones para propiciar el desarrollo sostenible tanto del aspecto ambiental, social y económico.

6.5. Análisis micro entorno

6.5.1. Cinco fuerzas de Porter.

Modelo de gestión empresarial que realiza un análisis en el entorno para establecer competencias que tiene la organización para enfrentar las adversidades del entorno en el que se encuentra inmerso, a continuación, se identificara las cinco fuerzas de Porter del acueducto José María Escrivá de Balaguer:

6.5.1.1. Rentabilidad.

Tabla 15.

Análisis ROA y ROE

	Ingresos	Costos	Utilidad bruta	Total, gastos	Utilidad neta	Activo total	Patrimonio total	ROA	ROE	Margen de utilidad
2018	\$ 100.004.453	\$ 48.292.101	\$ 51.712.352	\$ 13.801.242	\$ 37.911.110	\$ 55.331.532	\$ 382.848.094	69%	10%	38%
2019	\$ 161.063.923	\$ 106.510.525	\$ 54.553.398	\$ 45.763.914	\$ 8.789.484	\$ 99.040.302	\$ 391.637.578	9%	2%	5%

Nota. Elaboración propia.

Análisis de rentabilidad

Se estableció un crecimiento respectivo en el indicador ROA (rendimiento sobre activo) del 69% y 9% en los años 2018 y 2019 respectivamente esto especifica un rendimiento aceptable ya que se especifica que si el indicador es mayor a 5% la empresa es rentable, mientras que el indicador ROE (rendimiento sobre capital) se establece la eficiencia de la empresa ofreciendo el beneficio que puede establecer con los recursos que dispone para los años 2018 y 2019 se definió que la asociación no ha sido eficiente ya que el indicador establece un 10% y 2% respectivamente para los años mencionados, para efectuar un adecuado análisis se debe comparar estos dos indicadores en el cual establece que la asociación tiene un comportamiento negativo en el cual el ROE es inferior al ROA revelando que no se han efectuado una rentabilidad económica. (Lorenzana, 2014).

También se estableció un decrecimiento en el margen de utilidad en comparación con los años 2018 fue de 38% y para el 2019 es de un 5% esto se debió al aumento de los gastos del año 2019 a pesar de que se recibió ayudas por parte de programas como agua a la vereda y de FEDECUN que se registraron como ventas del servicio.

6.5.1.2. Conocimiento del servicio por parte de usuarios. El conocimiento impartido de cómo está la asociación es un importante mecanismo de información para establecer y comunicar, el

estado de la asociación, estipulando una reunión semestral como lo ha venido haciendo (Estatutos JMEB, 2004), el informe dado a los asociados debe ser detallado, claro y conciso para que cada miembro tenga conocimiento de las actividades realizadas por parte de la junta directiva.

6.5.1.3. Poder de negociación con proveedores. Actualmente El acueducto JMEB cuenta con solo un proveedor quien se encarga de proporcionar las diferentes piezas que necesita la planta para operar y los diferentes químicos para el funcionamiento del acueducto que son indispensables para la purificación del agua, este proveedor es la empresa Acuatécnica Ltda. Que se dedicada a la distribución de diferentes plantas de tratamiento, suministro de insumos y la realización del mantenimiento.

6.5.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores. El acueducto JMEB es una asociación creada por los mismo beneficiarios para abastecer a sí mismos como lo deja establecido en su historia, donde aplicaron tiempo, conocimiento y dinero para crear y encontrar oportunidades de crecimiento para el acueducto debido a que está directamente relacionado con el desarrollo de una vida digna y de desarrollo económico para ellos, actualmente por donde pasa las redes de acueducto JMEB se encuentran otros acueductos como son el acueducto Unidad de Servicios Públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo Susa E.S.P. y Unidad de Servicios Públicos Domiciliarios de Simijaca E.S.P, a pesar de esto los beneficiarios son fieles a la empresa ya que son ellos mismos creadores del acueducto y siguen en la labor para mantener en piel el acueducto puesto que tienen un sentido de pertenencia.

El acueducto JMEB en promedio es capaz de distribuir 14.334 m³ bimensualmente, lo que es suficiente para cubrir la normativa que dicta

6.5.1.5. Entrada de servicios sustitutos. Actualmente el agua como un servicio indispensable para la vida no cuenta con una sustitución, directa, ya que el líquido es vital para contribuir con la estructura y metabolismo de los seres vivos, es por ello que el agua se convierte en uno de los recursos indispensables para la humanidad y las actividades relacionadas.

6.5.1.6. Servicio. El servicio de acueducto y alcantarillado en la región se encuentran varias opciones, pero el problema latente es la capacidad instalada debido a que las variables climáticas llevan una importancia relevante al prestar el servicio de acueducto ya que estas variables representan la continuidad de servicio y los acueductos de la región no satisfacen las necesidades del consumo para los hogares y las actividades económicas.

6.5.1.7. Organización. En la asociación la falta de cultura organizacional ha hecho que no se pueda efectuar el crecimiento esperado por los asociados esto debido a la deficiencia en la dirección y falta de control de los procesos, puesto que no se lleva seguimiento constantes de la eficiencia y eficacia de estos, tampoco se ha podido efectuar una correcta organización interna por los cambios de junta directiva tan seguidos como lo establece los estatutos en el que cada 2 años (Balaguer, 2019), donde los nuevos representantes no pueden proyectarse a largo plazo puesto que cada administración llega con nuevas metas alcanzar.

Por otro lado se encuentra deficiencia en el proceso de toma de decisiones debido a que se guían de forma empírica, puesto que no tienen datos para proyectar y analizar la certeza que tendrá la decisión tomada, lo que ha generado problemas en la administración de los recursos empresariales, puesto que no están bien invertidos y direccionados.

6.5.1.8. Aportes de los asociados. Los asociados del acueducto JMEB son personas naturales quienes constituye una unión para aportar una cantidad de recursos para la constitución y funcionamiento del acueducto actualmente se cuenta con un total de 516 asociados (Balaguer, 2019) que son los mismos beneficiarios del servicio de acueducto, en los inicios del acueducto definieron su aporte económico y de trabajo o conocimiento para los que no tenían como apoyar con dinero, esta situación no es diferente en la actualidad ya que el estado económico de los asociados varia, pero el apoyo a los asociados es permanente, puesto que llegase el caso de alguna eventualidad se requerirá fondos económicos y/o de trabajo para ayudar a solventar sucesos inesperado y así asegurar que el acueducto permanezca en pie abasteciendo las necesidades de ellos mismos.

6.5.1.9. Ambiente laboral. Según la encuesta que se realizó de diagnóstico en este documento se pudo identificar en el apartado de satisfacción laboral que los colaboradores de la asociación no ha podido establecer una sinergia de trabajo, debido a que algunas veces hay demoras en ser contestadas las peticiones de documentos entre colaboradores, cinco de los siete colaboradores consideran no hay coordinación y sincronía, esta situación está directamente relacionada a la deficiente asignación de labores (57,1% de los colaboradores están de acuerdo con esta perspectiva), debido a que las responsabilidades son asignadas a personal que no está a cargo y garante de responder a los requerimientos, esta situación se presenta porque no hay una delimitación de cargos, esta sobre carga de funciones a generado estrés en cuatro de los siete trabajadores que desempeñan los cargos de: Dirección, asistencia y contabilidad.

6.5.1.10. Atención al cliente. En el acueducto actualmente no se lleva un proceso estructurado de atención al cliente, debido a que no tiene un proceso riguroso de atención a quejas y reclamos, la metodología que usan los beneficiarios es comunicarse con el fontanero o ir directamente con la junta directiva, por medio de la voz a voz, sin dejar un documento establecido de los requisitos y situación presenta.

Además cuando se presenta cortes o suspensiones, el mecanismo que también se usa es el voz a voz, lo que no asegura que todos los beneficiarios estén informados previamente al acontecimiento, situación que incrementado la inconformidad del cliente puesto que considera que el tiempo de respuesta es extenso y algunas veces los encargados no responden a sus solicitudes puesto que las olvidan y hay que recordarles constantemente, además el no estar prevenidos de los cortes les ha causado problemas porque no se preparan para tener reservas de agua en estos acontecimientos. 57% (seis de siete) de los colaboradores determinan en la encuesta de diagnóstico de este documento que la reputación de la empresa según la perspectiva de los beneficiarios es regular.

6.5.1.11. Control de procesos. La asociación no lleva un control de procesos en los cuales se evidencien de forma documentada las variaciones de eficiencia y eficacia en los procesos, solo se atribuye a diálogos que no ha permitido asegurar la optimización de los procesos. El único medio que se usa para evaluar la eficiencia de los resultados económicos del acueducto son el estudio de los estados financieros al final del periodo fiscal, donde se realiza una reunión con la junta directiva y la asamblea general para poder reportar la inversión de fondos.

6.5.1.12. Personal. Son equipo de personas que trabajan en una organización con el fin de brindar los conocimientos en pro al crecimiento personal e institucional, que satisfacen las necesidades de la asociación, desarrollando habilidades para el desarrollo de objetivos, está conformado por la junta directiva que son 5 personas con cargos de presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero y vocal todos ellos cuentan con las capacidades para efectuar un trabajo efectivo para los procesos administrativos de la asociación y en la parte operativa se cuenta con una secretaria con una educación técnica y un fontanero.

6.5.1.13. Procesos importantes tercerizados. También llamado subcontratación sucede cuando la empresa contrata a personas externas para realizar actividades por un periodo de tiempo una de las ventajas que trae consigo es la flexibilidad acompañada de las funciones tecnológicas y verifican la efectiva realización de los procesos, es una alternativa novedosa, ya que ayuda a

reducir los costos (Giusti, 2016) en el acueducto solo se cuenta con una tercerización, es el proceso contable en el cual se realiza con la información suministrada por parte de tesorería y presidencia.

6.5.1.14. Salario. El salario es la retribución en forma económica de los conocimientos y las actividades realizadas para la nómina del acueducto se cuenta con dos cargos dispuestos así:

Tabla 16.

Nomina JMEB

Cargo	Sueldo básico 2019	Día s Lab	Auxili o Trans	Total, Devenga do	IBC	Eps	Protecci ón	Total pensió n	Total, deduccion es	Total Pago	Prestacion es Sociales	Caja de compensaci ón
Secretar ia	\$ 438.90 2	30	\$ 102.85 4	\$ 541.786	\$ 877.80 3	\$ 35.11 2	\$ 35.112	\$ 35.11 2	\$ 70.224	\$ 471.56 2	\$ 113.998	\$ 79.200
Fontane ro	\$ 877.80 3	30	\$ 102.85 4	\$ 980.657	\$ 877.80 3	\$ 74.61 3	\$ 105.336	\$ 35.11 2	\$ 109.725	\$ 870.93 2	\$ 191.654	\$ 79.200

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 16 se presenta la nómina de los dos trabajadores la secretaria labora de lunes a viernes de 7:30 am a 12:00 pm y el fontanero trabaja de lunes a viernes de 7:00 am a 4:00pm, pero debe estar disponible para hacer frente a los inconvenientes presentados en la planta o red.

Para la junta administrativa el pago estipulado es por honorarios para enero del 2020 se registraron con valor de \$4.100.000 (Estado financieros JMEB, 2020).

Tabla 17.

Fortalezas y debilidades del acueducto JMEB

Rentabilidad	<p>Debilidad</p> <p>La asociación aumento en los gastos de operación incurriendo en la tasa de utilidades repercutiendo también en los otros indicadores como es el ROA y ROE en el cual se estipula que los gastos no son controlados de manera eficiente categorizando a la asociación con un comportamiento negativo frente al efecto de apalancamiento en la cual se puede utilizar la deuda para establecer medidas de inversión.</p>
Conocimiento del servicio por parte de usuarios	<p>Debilidad</p> <p>En la asociación la información es difusa ya que en las reuniones que se realizan semestralmente, no profundizan en los proyectos a realizar ni la información financiera se realiza con efectividad, este problema dificulta el traspaso de información, y los asociados no cuentan con el compromiso para efectuar profundización en los temas tratados, no obstante el acceso a la información de forma física es inexistente debido que en cada periodo de presidencia no deja registros de su gestión por lo que no hay un histórico de datos para evaluar el comportamiento de las actividades realizadas y efectuar acciones en pro a lo realizado.</p>
Poder de negociación con Proveedores	<p>Debilidad</p> <p>La estrategia escogida por el acueducto es de pocos proveedores debido a que no busca atributos a corto plazo si no establecer relaciones que perduren, en el cual el proveedor tenga conocimiento de las actividades realizadas por la asociación y los objetivo que quiere llegar a realizar, siendo una desventaja ya que tiene una dependencia fija, puesto que, si el proveedor falla, las operaciones del acueducto también lo harán, además al no hacer cotizaciones en diferentes opciones de proveedores, se puede estar perdiendo la oportunidad de reducir costos o</p>

	encontrar productos de mejor calidad.
Amenaza nuevos competidores	<p>Fortaleza</p> <p>Aunque en la actualidad hay nuevas redes de otros acueductos en la zona por donde pasa el acueducto JMEB, los usuarios tienen apego emocional, ya que en épocas pasadas sufrieron por el acceso a agua potable para sus hogares y actividades económicas por ello no buscan otros proveedores a pesar de que el servicio se reduzca en tiempo de sequía</p>
Entrada de servicios sustitutos.	<p>Fortaleza</p> <p>Sustituir el servicio por otras fuentes de agua, es limitado ya que en la zona cuenta con puntos de recolección de agua lluvia, pero no satisface todas las necesidades de la población para realizar las labores domésticas, ni las actividades económicas que dependen del agua, esta es una medida momentánea ya que las precipitaciones de lluvia solo se presentan en unos meses del año como son en los meses septiembre, octubre, noviembre y diciembre (Semana, 2019)</p> <p>Otro punto a analizar es el hecho de que en la zona existen pozos profundos que en un inicio como lo establece la historia del acueducto eran puntos en los que se suministraba agua a la población, pero radicaba el problema del desplazamiento y no suplía la calidad del agua que debe ser de un pH mayor a 7 (pH agua, s.f.) para el consumo.</p> <p>Se constituye como fortaleza ya que el acueducto asegura agua potable a la población en épocas de invierno y de verano, intentando alcanzar los niveles de calidad.</p>
Servicio	<p>Debilidad</p> <p>Actualmente el acueducto no tiene la capacidad para brindar el servicio continuo en horarios laborales de la región que son de 4:00 am a 7:00 pm para el desarrollo de las actividades económicas esto es debido que el acueducto no tiene la capacidad de almacenaje de agua en tanques ni la presión del agua para los ramales más alejados es menor que los ramales más cercanos al acueducto, esta situación es más delicada en época de verano o sequía.</p>
Organización	<p>Debilidad</p> <p>No hay una cultura organización es decir no se ha establecido los hábitos necesarios para efectuar un crecimiento paulatino, otra debilidad latente es el cambio de la junta directiva ya que este expreso en los estatutos que los asociados deben elegir una junta que los represente de manera periódica de forma bianual (estatutos JMEB, 2004) lo que implica que el direccionamiento del acueducto cambia constantemente, llevando a que no se cumpla en si todas las metas sino que se renueve las metodologías y los objetivos según la perspectiva del presidente asignado.</p>
Aporte de los socios	<p>Fortaleza</p> <p>Al llegar a una situación de peligro que llegue a constituirse como riesgo económico, los socios aportaran con recursos para la estabilidad del acueducto.</p>
Ambiente Laboral	<p>Debilidad</p> <p>La falta de comunicación entre las personas que han hecho parte de la junta administrativa, ha hecho que los procesos internos, no fluyan de la manera adecuada por la falta de documentos que soporte las actividades ejecutadas, provocando estrés de colaboradores por sobre carga de responsabilidades.</p>
Atención al cliente	<p>Debilidad</p> <p>El acueducto no tiene canales de comunicación que aseguren que la información de cortes u otras novedades sea notificada a todos los beneficiarios, por otro lado, no hay un encargado de tramitar las quejas y reclamos, este tipo de procesos es comunicado por el beneficiario al fontanero y este decide a quien notificar o si hace el arreglo en el momento, lo que no asegura que todas las quejas sean resueltas en su totalidad eficientemente, en el tiempo solicitado.</p>
Control de procesos	<p>Debilidad</p> <p>La falta de control que lleva el acueducto en los procesos tanto operativos como administrativos ha hecho que el acueducto no realice el correcto funcionamiento de las actividades, debido a que no realizan un control de los datos como la lectura de macro contadores en relación a lo facturado, esto ha llevado que no se pueda contabilizar el agua que se pierde por conexiones ilegales, también no se lleva registros en la planta de tratamiento de las operaciones realizadas. En la parte administrativa no existe documentación que soporte el adecuado funcionamiento, de las acciones efectuadas por juntas administrativas pasadas.</p>
Personal	<p>Debilidad</p> <p>Los colaboradores del acueducto son elegidos cada dos años, al cambiar en tan poco tiempo de</p>

	<p>junta directiva no se pueden plasmar metas a largo plazo, lo que ha impedido en gran medida el crecimiento del acueducto, por otro lado, la mayoría de operaciones son tercerizadas, situación que al no tener un sistema de control adecuado no se ha podido dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y han existido incumplimientos o demoras en las labores solicitadas.</p>
Procesos importantes tercerizados	<p>Debilidad Los procesos de suma importancia como es la contabilidad son realizados por una persona externa a la asociación esto imposibilita el buen recaudo de la información debido a que no se tiene establecido herramientas tecnológicas eficaces, repercutiendo en informes financieros poco viables y muy difíciles de controlar si la información impartida es verdadera.</p>
Salario	<p>Fortaleza El salario para el personal operativo es justo y acorde a las actividades acordadas para la junta administrativa el valor dado por honorarios es realizado según las labores realizadas, a pesar de eso solicitan la posibilidad de recibir reconocimientos económicos por el cumplimiento de metas.</p>

Nota. Elaboración propia.

6.5.2. Matriz EFI.

En la matriz de evaluación de factores internos EFI, se analiza las fortalezas y debilidades que cuenta el acueducto JMEB (Tabla), para ello se asignó un peso a cada ítem en los cuales se le calificara según el grado de relevancia que presente de 0 a 1.

Como segundo paso se deben asignar una clasificación 1 para las debilidades menores, 2 para debilidades mayores y 3 fortalezas menores, 4 fortalezas mayores. Finalmente se multiplica el peso y clasificación asignada, con el fin de tomar acciones para mitigar las debilidades y aprovechar las fortalezas.

Tabla 18.

Matriz EFI

Matriz de Evaluación de Factores internos EFI - del Acueducto JMEB			
Fortaleza	Peso	Clasificación	Ponderado
Rentabilidad	0,07	4	0,28
oferta de otros acueductos	0,07	3	0,21
aportes de asociados	0,03	4	0,12
sustitución del servicio	0,02	3	0,06
Ambiente laboral	0,04	4	0,16
Personal	0,03	4	0,12
Precio	0,04	3	0,12
Salarios	0,06	3	0,18
SUBTOTAL	0,36		1,25
Debilidades			
Rentabilidad	0,06	2	0,12
Conocimiento del servicio por parte de usuarios	0,08	1	0,08
Pocos proveedores	0,07	2	0,14
Importancia de proveedores	0,07	1	0,07
Rivalidad entre competidores	0,03	2	0,06
Organización	0,07	2	0,14
Ambiente laboral	0,08	1	0,08
Atención al cliente	0,06	2	0,12
Control de procesos	0,08	1	0,08

Personal	0,05	2	0,10
Procesos importantes tercerizados	0,06	1	0,06
SUB TOTAL	0,71	-	1,05
TOTAL	1,0	-	2,30

Nota. Elaboración propia.

La Asociación está establecida como debilidad según la matriz de evaluación de factores internos en la cual se establece un ponderado de 2,5 menor a este valor significa que la asociación está en peligro, el resultado de la matriz es de 2,30 en total por ello que se define que la asociación no está en peligro, pero necesita reformas para ejecutar acciones más efectivas.

6.6. Matriz IE

Al consolidar y comparar las matrices EFE y EFI se puede efectuar una postura estratégica según la puntuación que se obtuvo en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, este puntaje da los ejes de un punto que se representa en la matriz IE, la cual se ubica en un plano cartesiano de 9 cuadrantes, los cuales indican el tipo de estrategia que las empresas deben adoptar para aprovechar fortalezas y oportunidades y contrarrestar las debilidades y amenazas, teniendo en cuenta que en el eje Y se ponen los resultados obtenidos de la matriz EFE y en el eje X el de la matriz EFI. Si el punto se encuentra en el cuadrante:

I, II, IV: Estrategias de crecimiento y construcción, que se enfocan en mejorar la competitividad en el mercado y desarrollo del producto.

III, V, VII: Estrategias de conservación y mantener, penetración de mercado y desarrollo del producto.

VI, VIII, IX: Estrategias cosechar y enajenar, que se enfocan en reducción de gastos, desinversión o liquidación.

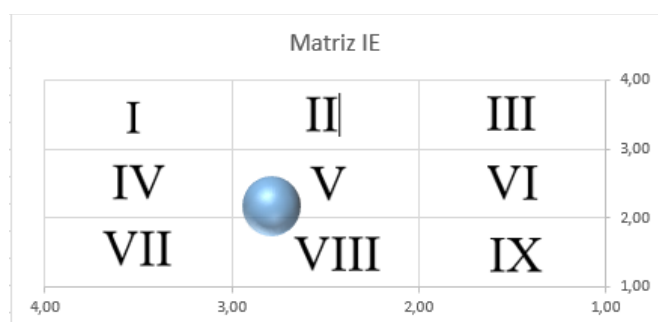


Figura 1. Matriz de factores Internas Externas. Excel (2013)

En cuanto la puntuación que obtuvo el acueducto fue de matriz EFE de 2,78 (eje X) y matriz EFI de 2,24 (eje Y) que deja posicionado el punto en el cuadrante V el cual sugiere plantear estrategias de tipo conservar y mantener.

6.7. Matriz DOFA

La matriz DOFA permite identificar las debilidades, oportunidad, fortalezas y amenazas de una organización con el fin de estructurar planes de acción que permitan aprovechar las fortalezas para mitigar las debilidades y además se puede entablar planes de mejora para afrontar las amenazas con las oportunidades identificadas, a continuación, se describirá la matriz DOFA de la situación interna y externa del acueducto José María Escrivá de Balaguer:

Tabla 19.

Fortalezas

Fortalezas	
F1	9. La empresa optimiza coste, de su cadena de producción.
F2	11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.
F3	12. Los productos/servicios de la empresa son altamente valorados por el cliente.
F4	17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.
F5	21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.
F6	23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada.
F7	Bajos Precio por la prestación del servicio.
F8	Oferta de otros acueductos
F9	Apoyo de la comunidad beneficiaria (aporte de asociados).
F10	No hay sustitutos del servicio.
F11	Salario justo.
F12	Procesos tercerizados.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20.

Debilidades

Debilidades	
D1	1. No hay política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.
D2	3. La empresa no dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.
D3	4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.
D4	6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.
D5	7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea para relacionarse con clientes y proveedores.
D6	14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera (gestión circulante está optimizada y rentabilidad).
D7	15. La relación con sus clientes mejora continuamente mediante un plan previo.
D8	18. Los colaboradores no conocen con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.
D9	Selección de proveedores (Pocos)
D10	Cultura organizacional
D11	Ambiente laboral

D12 Cambio continuo de personal

D13 Procesos importantes tercerizados

Nota. Elaboración propia.

Tabla 21.

Oportunidades

Oportunidades	
O1	8. Las subvenciones de la Administración Pública son claves en el desarrollo de la operación.
O2	9. Impacto alto de la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir los servicios.
O3	18. Adopción de NTIC's para el control interno.
O4	21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.
O5	4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en el aspecto laboral de la empresa.
O6	Plan de desarrollo Nacional-Simijaca
O7	Programa agua a la vereda
O8	Ingresos reales (Cundinamarca con índices bajos de pobreza)
O9	Distribución de ingresos (Prioridad pagar servicios básicos para sobrevivir)
O10	Nivel de desempleo
O11	PIB Cundinamarca
O12	Densidad poblacional (No hay crecimiento masivo y no hay mayor desplazamiento migratorio)
O13	Nivel escolaridad
O14	Sequia

Nota. Elaboración propia.

Tabla 22.

Amenazas

Amenazas	
A1	15. El ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de otras empresas.
A2	3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.
A3	5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.
A4	13. La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.
A5	19. En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.
A6	Legislación para la protección ambiental
A7	Plan de desarrollo municipal
A8	Plan director de aguas y saneamiento básico 2018-2030
A9	Tasa de movilidad y procesos migratorios
A10	Tasa de crecimiento y envejecimiento de la población
A11	Aumento de temperaturas (variaciones por cambio climático)
A12	Deslizamientos (municipio con alto índice de movimiento de masas)
A13	Contaminación de agua

Nota. Elaboración propia.

Después de haber identificado las amenazas (A), fortalezas (F), debilidades (D) y oportunidades (O) del acueducto JMEB, se establece interrelación de las variables anteriormente

mencionadas donde se evalúa las que tienen relación y las que no de forma binaria (0 y 1) respectivamente para ello se consideran así FO, AF, AD y OD.

Posteriormente se hace una sumatoria de la cantidad de unos por las 4 tablas y el de mayor ponderación mostrara cual es el tipo de estrategia que debe ser aplicada en la organización para tener mejores resultados y así alcanzar los objetivos empresariales.

Tabla 23

Síntesis de resultados DOFA

		Las fortalezas se usan para tomar ventaja en cada una las oportunidades.														
		0=En total desacuerdo y 1=En total acuerdo														
		OPORTUNIDADES														
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	
FORTALEZAS	F1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
	F2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	F3	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
	F4	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
	F5	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	F6	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	F7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	F9	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1
	F10	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F11	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	F12	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Total		37	5	4	2	4	0	4	2	3	3	2	0	2	2	4

		Las fortalezas evaden el efecto negativo de las amenazas.												
		0=En total desacuerdo y 1=En total acuerdo												
		AMENAZAS												
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11		
FORTALEZAS	F1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	
	F2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
	F3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
	F4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	F5	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
	F6	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
	F7	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	F8	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
	F9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	F10	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
	F11	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	F12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
Total		33	3	6	2	3	2	1	3	5	2	2	4	

		Superamos las debilidades tomando ventaja de las oportunidades														
		0=En total desacuerdo y 1=En total acuerdo														
		OPORTUNIDADES														
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	
DEBILIDADES	D1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
	D2	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0
	D3	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
	D4	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	D5	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
	D6	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1
	D7	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1
	D8	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	D9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	D10	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
	D11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
	D12	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
	D13	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
	D14	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1
Total		60	4	5	6	4	2	5	6	1	4	6	2	3	9	3

		Las debilidades intensifican notablemente el efecto negativo de las amenazas											
		0=En total desacuerdo y 1=En total acuerdo											
		AMENAZAS											
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	
DEBILIDADES	D1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
	D3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D4	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	D5	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	D6	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
	D7	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	D8	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	D9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D10	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	D11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D12	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	D13	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	D14	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1
Total		32	10	3	3	4	2	1	4	2	1	1	1

SINTESIS DE RESULTADOS			
Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación	Descripción
FO	Estrategia Ofensiva	37	Deberá adoptar estrategias de crecimiento
AF	Estrategia Defensiva	33	La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas
AD	Estrategia de Supervivencia	32	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia
OD	Estrategia de Reorientación	60	La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, por la ponderación más alta se determina que se deben plantear estrategias de reorientación, estrategias que especifican que el acueducto no tiene las capacidades para aprovechar las oportunidades por su falta de capacitación y preparación, lo que quiere decir que

la organización se le presenta oportunidades, pero las debilidades internas que tiene no le permiten sacar provecho de estas. En segunda medida se deben establecer estrategias ofensivas, puesto que el acueducto se debe plantear un crecimiento ya que tiene fortalezas y oportunidades que si se aprovechan adecuadamente le permitirá proyectarse más lejos.

6.8. Matriz QFD

El despliegue de la función de la calidad se utiliza con el fin de identificar, priorizar y focalizar las relaciones de necesidad de los clientes y los procesos técnicos que realiza la asociación para fomentar un posicionamiento.

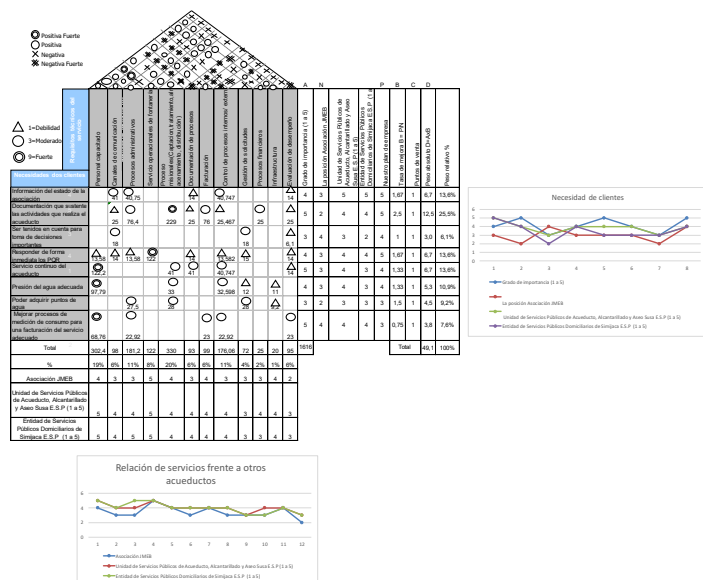


Figura 35.Matriz DFQ del acueducto JMEB.Acueducto JMEB. Elaboración propia.

https://drive.google.com/file/d/1tO_omy4q6Q-XJZYq_Vh_Y6BYKShvBdSF/view?usp=sharing

La matriz QFD estipula como se encuentra la asociación frente a las necesidades del cliente, relacionando los procesos que realiza el acueducto administrativamente y operacionalmente además de ello hace una comparación con los competidores hay que aclarar que la asociación no tiene competencia directa debido a que los clientes son fijos, pero se usó con el fin de medir el nivel de influencia para estipular características que ayuden a la asociación a crecer en funciones.

Las necesidades que espera los clientes suplir en peso relativo de forma porcentual se evidencia ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones con 6% tener posibilidades de adquirir nuevos puntos de agua con 9,2% y mejorar procesos de medición del consumo con 7,6% y en comparación a la competencia puntos a mejorar son solicitud de información, mejorar la documentación, responder solicitudes de PQR, mejora de la presión del agua y adquisidor de nuevos puntos (Figura 35)

Para los requerimientos técnicos con menor comportamiento porcentual para mejorar son procesos de infraestructura con 1%, financieros con 2% , gestión de solicitudes con 4% documentación de procesos con 6%, evaluación del desempeño con 6% canales de comunicación y la facturación con 6% cada uno se efectuó una comparación de las perspectivas evaluadas frente a los demás acueductos que se encuentran en la zona, y se evidenciaron aspectos a mejorar como son los canales de comunicación, procesos administrativos, documentación de procesos y evaluación de desempeño (Figura 35). En las interacciones de cada proceso realizado con los demás que se desarrollan en la asociación se estipulo la falta de documentación de los procesos, control interno y externo, gestión de solicitudes y la evaluación de desempeño son factores que se encuentran de una forma fuerte negativa ya que la asociación no ha velado por la profundización y responsabilidad de estos procesos.

6.9. Proceso de toma de decisiones

La identificación de los problemas y la toma de las decisiones a la hora de realizar cualquier operación, ya sea administrativa u operacional, debe estar basado en un diagnóstico que evalué todas las variables que pueden estar inmersas en el contexto del acueducto para identificar las alternativas de solución a los acontecimientos que se presentan, no hallando solo respuestas momentáneas sino proponiendo medidas que asegurando la tomando decisiones asertivas que conlleven al crecimiento y el cumplimiento de los objetivos empresariales establecidos

Tabla 24.

Toma de decisiones

Aplicación	Criterios	Toma de decisiones	
		Responsable	Estandarización
Basado en procedimientos			
Problemas técnicos de plantas de tratamiento y de daños en la red.	Para la realizar reparaciones, lo correcto es comunicarse con el proveedor Acuatecnica para que analice el daño y efectúe las reparaciones pertinentes.	Fontanero y presidente	Para efectuar de la mejor forma los problemas técnicos se debe establecer un proceso regular en el cual consta de una previa revisión del fontanero que cuenta con los conocimientos básicos para efectuar reparaciones menores y si no es posible, comunicarse con el proveedor para asignación de una fecha de corte del servicio para asignar la correspondiente reparación.
Falta de gestión documental.	Toda junta directiva debe promover la información en formato físico o digital para llevar un control de actividades realizadas, midiendo el nivel de acciones en pro al mejoramiento continuo.	Junta directiva	La asistente es el personal apto para solicitar información, mantenerla y actualizarla en el caso que no se efectuó la documentación se debe seguir un proceso de diagnóstico con la parte jurídica para definir las consecuencias de porque no se está efectuando las operaciones con su respectiva información y documentación.
Problemas en el flujo de efectivo para realizar operaciones internas y externas.	La parte financiera de la asociación que está conformada por el presidente, tesorero y contador deben velar por la eficiente asignación de recursos para asegurar la correcta distribución del dinero	Presidente, tesorero y contador	Al realizar la eficiente distribución de recursos económicos se debe establecer una documentación que establezca el destino del dinero, al evidenciarse perdidas de dinero se debe hacer una investigación de carácter obligatorio para establecer direccionamientos de dinero y desde allí se empieza un proceso legal contra los involucrados al evidenciarse la culpabilidad de cada uno.
Realización de funciones sin conocimientos	Todo el personal tanto como operativo como miembros de la junta directiva deben acreditar conocimientos	Asamblea general y junta directiva	La junta directiva y el personal operativo deben estar en constante actualización de conocimientos, esto lo debe hacer para asegurar el desarrollo de las actividades de la asociación de este proceso de aprendizaje lo debe realizar el presidente como ente legal y de mayor autoridad escogidas por la asamblea general.
Acciones no aptas realizadas por la junta directiva	Las acciones deben estar acorde a lineamientos de efectuar una mejora continua	Junta directiva	Si no se realizan las acciones para efectuar mejoramiento del servicio y en lugar este va decayendo, la asamblea tiene la obligación de efectuar una auditoría interna para diagnosticar las labores, si son acordes a lo establecido por la asamblea general.
Problema en la ejecución de proyectos	la ejecución de las labores realizadas se efectúa para establecer un efectivo crecimiento	presidente y vicepresidente	Se debe realizar un estudio para asignar la viabilidad de los proyectos, definiendo todos los posibles escenarios que se puedan presentar para evitar pérdidas monetarias y de recurso humano.
Deficiente sistema de comunicación	Los procesos deben tener una	Asamblea general y	Llevar documentación de todos los procedimientos en la cual facilita la precisa

interna y externa.	alineación para que todos trabajen para el mismo fin	junta directiva	comunicación ya que la documentación en formatos físicos y digitales establecen relaciones de verificación para llevar una eficiente relación entre los procedimientos para lograr metas y objetivos.
Falta de mantenimiento.	Deterioro de las instalaciones se debe realizar con Acuatécnica que es el personal capacitado para la realización de ello.	Presidente y fontanero	Los diagnósticos iniciales de deterioro de la planta de tratamiento y de niveles de calidad bajos se deben trabajar con el fontanero y analista ambiental que establecen el verdadero ser de la empresa, ya que ellos están en constante trabajo con la planta de tratamiento, si el mantenimiento preventivo falla se debe asignar un nuevo mantenimiento con la empresa Acuatécnica.
Delimitación de funciones	Las acciones o responsabilidades de cada miembro de la junta directiva están expuestas en la descripción de cargo.	Junta directiva	Se debe establecer la lectura previa de las descripciones de cargo y manuales, allí se establece las responsabilidades de cada miembro, al no saber cuáles son se debe apoyar de ellos para la realización de funciones, la lectura de estos documentos se debe hacer al momento de posesionarse en los diferentes cargos.
No se atienden solicitudes de PQR.	Al no realizar un control interno, no se lleva un proceso de las solicitudes de PQR.	Secretaria	Se debe llevar un proceso acorde a cada solicitud de acuerdo al grado de afectación de cada usuario definiendo un proceso estructurado por medio de un flujo eficiente de documentación para asegurar la realización de la solicitud.
Basado en experiencias			
La falta de documentación de las antiguas juntas directivas.	Siguen trabajando con otros proyectos sin tomar puntos de referencia de años anteriores	Asamblea general	A partir de la fecha cada junta directiva debe elaborar un informe completo de las acciones realizadas para establecer referencias de trabajos y actividades realizadas.
Control de las actividades internas	Las personas que conforman la junta realizan actividades a su parecer y no lo que se requiere.	Presidente	El presidente debe alinear las funciones de acuerdo a lo estipulado en las descripciones de funciones.
Basado en el análisis			
Falta de recurso hídrico para asegurar el servicio de acueducto	En tiempo de verano se establecen flujos de agua menores en la quebrada Chuscal	Asamblea general y Junta directiva	Se debe establecer un horario junto a la asamblea general para asignar medidas de conservación, definiendo horas de prestación del servicio para evitar desvanecimiento del recurso hídrico en los diferentes ramales
No se cuenta con una trazabilidad de datos de los macro medidores y del consumo de cada punto de agua.	Solo se factura del consumo de cada punto de agua sin evaluar consumos de macro medidores.	Fontanero	Establecer una relación documental en la cual se estipula la realización de las actividades para llevar un control de los procedimientos siguiendo formatos establecidos.
No se sabe con certeza las conexiones ilegales.	Esto es debido a que no se lleva un control exhaustivo de los puntos de agua.	junta directiva	Análisis de las redes primarias y secundarias del acueducto para asegurar un correcto flujo del agua y diagnosticar aumentos fuera de lo común.
Derroche del recurso hídrico	Debido a la falta de presión del agua a	Asamblea general	Se estable un promedio de históricos de consumo al establecer aumento considerable se le debe

	veredas lejanas, los pobladores dejan el grifo abierto por largos periodos de tiempo, sin control.		asignar una sanción económica, si no evidencia el gasto des mensurado por parte del usuario.
Caudal de la quebrada Chuscal.	Los análisis del caudal de la quebrada Chuscal son nulos, impidiendo el análisis de capacidad en época invernal y de verano.	Analista ambiental	Se debe establecer un análisis de la quebrada con el analista ambiental en la cual se fije los aumentos de caudal en época invernal y el caudal en época de verano para tomar medidas al respecto

Nota. Elaboración propia.

6.10 Cadena de valor de Porter

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar los procesos y cómo interactúan entre ellos, para posteriormente analizar cuales actividades son indispensables en la generación de valor al producto final.

Para identificar el estado de la cadena de valor actual de acueducto se realizó el siguiente diagnostico propuesto por Andalucía Emprende, Función Pública Andaluza, donde se califica cada ítem de la siguiente manera:

Cero	Uno	Dos	Tres	Cuatro
No está de acuerdo	Está de acuerdo	Bastante de acuerdo	Esta bastante de acuerdo	En total acuerdo

Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 25.

Diagnóstico de valor

<i>Auto diagnóstico de la cadena de valor</i>	Valoración				
	0	1	2	3	4
1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.		X			
2. La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.	X				
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.	X				
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.			X		
5. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.		X			
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.	X				
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.	X				
8. Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.	X				

9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.		X
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.	X	
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.		X
12. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.		X
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.	X	
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.		X
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.	X	
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.	X	
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.		X
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.		X
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.		X
20. La gestión del circulante está optimizada.	X	
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.		X
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.	X	
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.		X
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.	X	
25. El servicio al cliente que prestamos es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.	X	
<i>POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</i>		<i>73%</i>

Nota. Elaboración propia.

En el diagnóstico se obtuvo un potencial de mejora de un 73% por lo cual se requiere en gran medida establecer alternativas para potenciar la cadena de valor, entre los factores que fácilmente adaptables a la capacidad del acueducto se podrían optimizar los siguientes aspectos: Adoptar un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz, mejorar los canales de comunicación para vincularse más con el beneficiario y así mejorar la relación con él y reducir los plazos de respuesta. Además, se deben tener claridad en las metas y objetivos de la organización para consolidarse como una empresa estable y por último el ítem de optimización en la gestión financiera, estas alternativas le permitirán reducir al 56% la exigencia de mejora de la cadena de valor interna, permitiendo al acueducto tener un diferenciador y asegurar su permanencia en el mercado.

Para lograr estos objetivos se propone adoptar la siguiente cadena de valor:

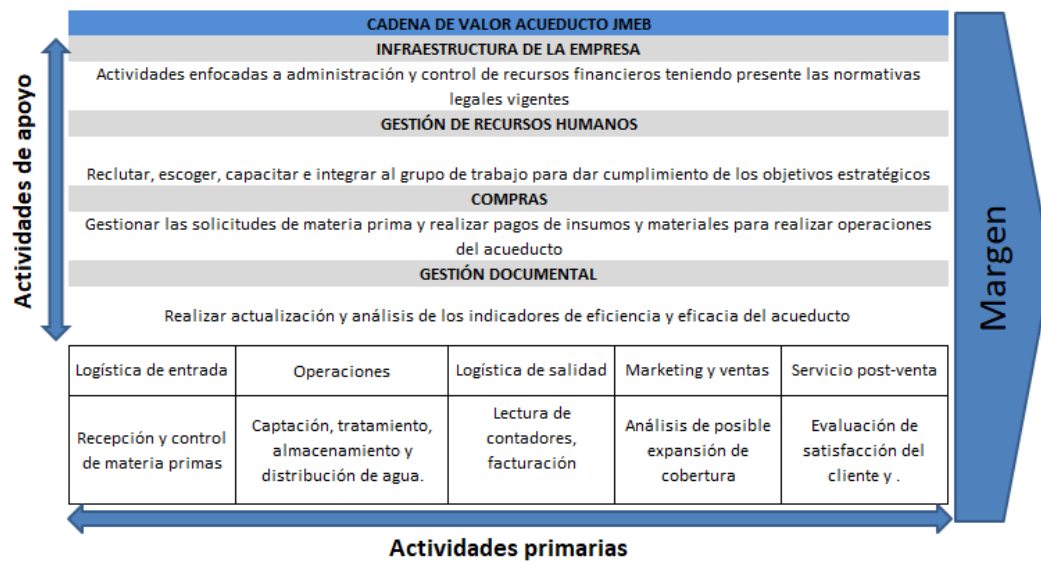


Figura 36. Propuesta de cadena de valor JMEB. Acueducto (2020). Elaboración propia.

7. Plan estratégico del acueducto José María Escrivá de Balaguer

Los elementos del plan estratégico para el acueducto José María Escrivá de Balaguer serán planteados con los lineamientos establecidos en el libro de planeación estratégica fundamentos y aplicación del año 2016 escrito por Idalberto Chiavenato:

7.1. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional permite establecer los lineamientos iniciales que permitirán a los colaboradores encaminarse a hacer realidad la misión y visión del acueducto, por medio de la aplicación de valores, principios, políticas, entre otros aspectos que llevarán a cumplir al acueducto José María Escrivá de Balaguer.

7.1.1. Propósito organizacional.

El propósito del acueducto José María Escrivá de Balaguer es conformarse como una organización estable y sostenible tanto administrativa como financieramente lo cual permitirá tener continuidad en la existencia y en la prestación del servicio.

7.1.2. Misión propuesta.

Somos una entidad privada sin ánimo lucro, que de la mano de los beneficiarios quienes son los mismos propietarios, dedicamos todas nuestras fuerzas para prestar un servicio de calidad y continuidad de suministro sostenible de agua potable, adoptando la mejora continua y excelencia en la gestión empresarial, para abastecer y proporcionar mejores condiciones de vida a los habitantes de Cristales, Glorieta, La isla, La legua, La venta, Puente tabla, Taquira, Tres esquinas y Cementerio veredas distribuidas en el municipio de Susa y Simijaca, gracias a colaboradores íntegros que cooperan y se apoyan de labores tercerizadas para encaminarlas a las necesidades que presenta el acueducto, teniendo en cuenta siempre la responsabilidad que tenemos con el medio ambiente y con el desarrollo de la comunidad

7.1.3. Visión propuesta.

Para el año 2025 el acueducto José María Escrivá de Balaguer, será una empresa sólida administrativa y financieramente, medidas que permitirá desarrollar una infraestructura capaz de ampliar la cobertura hacia cinco veredas más que requieren su servicio, meta que se logrará con la ayuda de los beneficiarios y colaboradores cualificados quienes gestionará el acueducto bajo un sistema integrado consiente con el desarrollo profesional de los colaboradores, crecimiento de comunidad y cuidado ambiental, medida que le permitirá convertirse en guía de los otros acueducto de la zona por su excelencia empresarial.

7.1.4. Valores propuestos.

La confianza, honestidad, entrega, iniciativa, compromiso, trabajo en equipo y responsabilidad, son los valores que actualmente los trabajadores adoptan en sus labores de forma espontánea, ya que no hay ningún documento en el que estén establecidos, lo cual puede aprovecharse puesto que se pueden reforzar otros valores dentro de la organización, tales como:

Integridad: Los colaboradores del acueducto actúan de forma honesta, son coherentes con lo que dicen, piensan, deciden y hacen.

Sostenibilidad: Los colaboradores del acueducto tienen en cuenta el aspecto ambiental, social y económico en pro a asegurar el desarrollo y permanencia del acueducto en el mercado.

Calidad: Los colaboradores encaminan sus labores para satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de las partes interesadas.

Cooperación: Los colaboradores se apoyan entre sí para poder alcanzar el objetivo establecido.

Proactividad: Los colaboradores son autónomos y propositivos; prevén situaciones y actúan antes de que el problema aparezca, para así generar situaciones favorables de aprovechamiento de oportunidades.

7.1.5. Principios propuestos.

Divulgación: El acueducto difunde la información necesaria a todos los niveles de la organización para que todos los colaboradores conozcan el camino y las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos propuestos.

Permanencia: El acueducto encamina todas sus labores a fortalecer y asegurar la permanencia de la organización, haciendo los ajustes necesarios para seguir ejecutando su labor dentro de un entorno cambiante, para ello se requiere la documentación de cada procedimiento, para que independientemente de quien sea la persona encargada se tenga la facilidad de consultar la trazabilidad de los resultados y estado de la organización y así genere alternativas que permitan el mejoramiento de las operaciones.

Humanización: El acueducto es consciente que está tratando con personas tanto interna como externamente, por ello su trato es cálido y empático, respetando y promoviendo en todo momento los derechos humanos.

7.1.6. Revisión y análisis de procesos.

El hacer uso de la metodología para la revisión y análisis de procesos, permite tomar decisiones estratégicas, ya que identifica los procesos necesarios, prioritarios y los que pueden dejarse en manos de actores externos, además permite identificar si, se está usando fuerzas adicionales para algunas labores que pueden ser asignadas a los responsables de otros procesos o en otro caso se puede definir si se puede eliminar el proceso, ya que no es indispensable para el correcto funcionamiento de la organización. A continuación, se evaluará los procesos del acueducto José María Escrivá de Balaguer:

Tabla 26.

Metodología de análisis de procesos

Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Debe ser ejecutado por el acueducto?	¿Es realizado por otras dependencias?	Observaciones
Gestión administrativa	SI	SI	NO	Mejorar el proceso
Planeación estratégica	SI	SI	NO	No adoptado actualmente
Gestión de calidad	SI	SI	NO	No adoptado actualmente
Gestión evaluación y mejora	SI	SI	NO	No adoptado actualmente
Gestión humana	SI	SI	NO	No adoptado actualmente
Captar	SI	SI	NO	Mantener
Tratar	SI	SI	NO	Mantener
Distribuir	SI	SI	NO	Mantener
Conexión/Corte	SI	NO	NO	Mantener
Facturación	SI	NO	SI	Puede realizarlo por atención al cliente
Tesorería	SI	SI	SI	Puede realizarlo por atención al cliente
Gestión Jurídica	SI	NO	NO	Proceso de asesoría
Gestión documental	SI	SI	SI	No adoptado actualmente
Gestión ambiental	SI	SI	NO	No adoptado actualmente
Gestión Financiera	SI	SI	NO	Mejorar el proceso
Compras	SI	SI	SI	Puede realizarlo por atención al cliente
Atención al cliente	SI	NO	SI	Proceso poli funcional
Contabilidad	SI	NO	SI	Puede realizarse junto a gestión financiera
Análisis de laboratorio	SI	NO	SI	Tercerizado, pero se tiene laboratorio disponible para hacerlo internamente

Nota. Elaboración propia.

7.1.7. Organigrama propuesto.

Un organigrama de tipo horizontal es el indicado para el acueducto José María Escrivá de Balaguer (Figura 37), ya que este permite representar una organización que está capacitada en todos los departamentos para actuar con autonomía en la toma de decisiones, además tiene la ventaja de que la comunicación y la colaboración del equipo fluya más fácilmente, debido a que hay mayor libertad al no tener un mando jerárquico al cual rendirle cuentas y quien es el único encargado de solucionar y determinar las acciones para solucionar los problemas que se presentan, característica del organigrama vertical que está actualmente funciona en el acueducto JMEB, el cual no representa la verdadera necesidad que tiene la empresa.

Al ser una empresa pequeña, tener el sentido de pertenencia y adoptar un sistema de plan estratégico y control de resultados bajo indicadores, se podrá llevar fácilmente el seguimiento para encaminarlo al organigrama horizontal propuesto, estos sistemas permiten superar los obstáculos de este tipo de orden organizacional, como puede ser: El no cumplir con las responsabilidades debilitara toda la organización puesto que cada dependencia tiene un alto grado de responsabilidad, puesto que permitirán conocer si el equipo de trabajo se está dirigiendo a hacer realidad la misión y visión planteada.

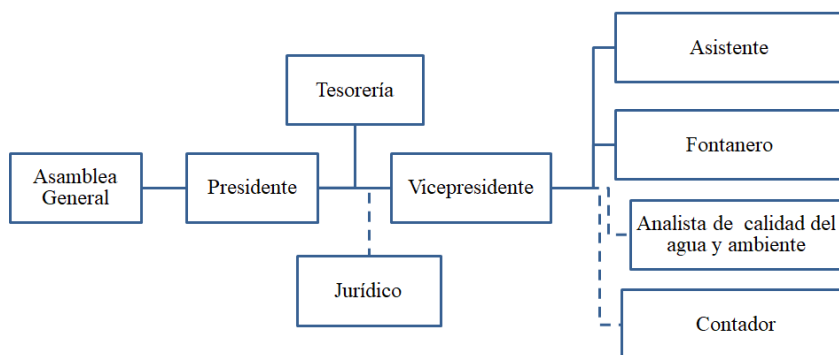


Figura 37. Organigrama propuesto. Elaboración: propia

Además, se propone tener un orden de la siguiente forma: Asamblea general, conformada por los socios/beneficiarios que conforman la asamblea general, la cual asigna y autoriza las decisiones tomadas por la junta directiva, la cual está conformada por el presidente y vicepresidente. El presidente es asesorado y recibe información para tomar las decisiones de los colaboradores encargados de tesorería y jurídica (interlineado porque no está directamente vinculado y no permanece todo el tiempo dentro de la organización, es un servicio tercerizado que se solicita en ciertos momentos), los cuales también solo le deben rendirle cuentas y notificar

al presidente sobre los aspectos legales y flujo de dinero ya que este es el principal interesado puesto que en el recae la responsabilidad de tomar acciones para llevar una buena gestión del acueducto. Bajo el cargo de la Junta directiva está la asistente, fontanero, contador y analista de calidad de agua y ambiente, este último propuesto por los autores ya que es indispensable los constantes análisis para mejorar el servicio del acueducto, el encargado ira en ciertos días del mes para verificar el estado del caudal de la quebrada y el índice de riesgo para el consumo humano del agua transportada, el cual debe estar con un índice menor al 5%.

7.1.8. Descripción y manual de cargos.



Se presenta la propuesta de descripción y manual de cargos debido a que las especificaciones que se encuentran en los estatutos no son suficientes para definir y limitar el cargo, situación que ha impedido que los procesos se ejecuten bajo colaboradores capacitados y parámetros establecidos. La descripción de cargos se estructuro con el fin consolidar los requisitos que el acueducto establece para contar con un equipo de trabajo capacitado y con las habilidades que los procesos internos exigen, dentro de este documento se especifican las competencias y nivel de responsabilidad que el colaborador debe cumplir a la hora de desempeñar su labor.

Por otro lado, en el manual de cargos se especifican como se deben llevar a cabo las responsabilidades expuestas en el anterior documento, mostrando el diagrama de flujo del correcto desarrollo de cada proceso bajo los parámetros del ciclo PHVA, el cual permitirá aplicar una cultura de mejora continua, puesto que se exigen el orden lógico de planeación previa a la ejecución de las acciones, la verificación de las acciones aplicadas y el planteamiento de acciones para mejorar las actividades que no están bajo los estándares establecidos.

A continuación, se mostrará la descripción y manual de cargos de los 8 cargos que están plasmados en el organigrama propuesto para acueducto José María Escrivá de Balaguer:

Tabla 27.

Descripción de cargo presidencia


		DESCRIPCIÓN DE CARGO		Código:	DC-0001
				Fecha:	26/09/2020
				Versión:	1
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo:	Presidencia	Ubicación en el organigrama: 			
Departamento:	Junta directiva				
Grado de responsabilidad:	1				
Guía directo:	Asamblea General				
Guía inmediato:	N/A				
Tipo de contrato:	Tiempo completo				
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Objetivo	En nombre de la asamblea general se le otorga la responsabilidad de dirigir y tomar decisiones para garantizar que la asociación lleve los procesos eficientemente guiado por las normativas vigentes de empresas de servicios públicos para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos que permiten efectuar la misión y visión del acueducto José María Escrivá de Balaguer.				
¿Cuándo lo hace?	En el periodo de mandato cada vez que se presente una adversidad o situación en la que los recursos del acueducto se vean comprometidos.				
Responsabilidades	Planificación	- Responsable de planear, dirigir, coordinar, orientar al cumplimiento de los estatutos y los planes que se acordaron con la asamblea general en la posesión del cargo de presidencia.			
	Consolidar equipo de trabajo	- Responsable de gestionar una estructura organizacional que se encamine a cumplir la misión y visión promoviendo un equipo de trabajo que ejecute efectivamente los procesos internos.			
	Control	- Responsable de generar políticas que delimiten las acciones y establecer indicadores de control que permitan evaluar constantemente los resultados para determinar alternativas de mejora. - Aplicación de las medidas correctivas en los procesos con el objetivo de proteger los recursos, aumentar eficiencia y eficacia en las actividades de los colaboradores.			
	Contexto	- Responsable de evaluar y aprovechar los factores externos e internos para determinar oportunidades y fortalezas que mitiguen las amenazas y debilidades para plantear nuevos retos institucionales que se adapten al entorno en el que se encuentra.			
	Representante	- Promover el cumplimiento de los requisitos de los entes reguladores. - Ser representante y poner a disposición la documentación indicada a los entes reguladores según su exigencia.			
	Sostenibilidad	- Promover una cultura de cuidado ambiental en los colaboradores y usuarios para que aseguren el eficiente suministro de agua potable teniendo en cuenta la preservación del recurso hídrico.			
Relación con otros cargos		Recolector de información de todos los cargos			

3 REQUISITOS PARA LA LABOR								
DATOS GENERALES:	EDAD:	Máyor de edad	FORMACIÓN:	Como mínimo pregrado en ingeniería industrial, administración y carreras a fines				
	SEXO:	No es relevante						
	DISP. PARA VIAJAR:	Si aplica						
EXPERIENCIA:	2 años en cargos de gerencia o directivo, preferiblemente en empresas de servicios públicos.							
4 ANALISIS DEL CARGO								
Requisitos de calificación	Intelectual	COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO	N/A	ESPECIFICACIÓN	
		Comunicación asertiva	X					Solicitudes internas y externas
		Liderazgo	X					Guiar a todos los colaboradores
		Toma de decisiones	X					Principal responsable
		Herramientas ofimáticas		X				Uso básico excel y word
		Trabajo en equipo	X					Consolidar equipo de trabajo con los 8 colaboradores
		Trabajo bajo presión	X					Inmerso en situaciones que aparecen espontáneamente y debe resolverlas en el menor tiempo posible
	Físico	Planificar y gestionar tiempo	X					Responsable de sincronizar todas las actividades de la asociación
		Actitud de servicio		X				Atender solicitudes de entes reguladores
		Fuerza				X		Nula
		Capacidad visual		X				Debe ser observador
		Destreza y habilidad		X				Debe ser ágil a la hora de tomar decisiones en situaciones inesperadas
	Responsabilidades implícitas	Capacidad auditiva		X				Escucha asertiva de solicitudes
		Resistencia				X		Nula
		Dinero	X					Planear presupuesto y autorizar recursos financieros
		Equipo	X					Conciliador
		Proceso	X					Guiar los procesos hacia la eficiencia y eficacia
		Personal	X					A cargo de 8 colaboradores
		Información confidencial	X					Lectura y cuidado de todos los documentos de la asociación
	Condiciones de trabajo	Seriedad de otros		X				Procurar el bienestar de colaboradores y beneficiarios
		Atención entes externos	X					Representante de la asociación ante los entes reguladores
		Ambiente de trabajo		X				Promotor del buen ambiente
		Riesgo de trabajo	X					Al desplazarse fuera de la organización está expuesto a más riesgos
		Horario						Diarno
	Sitio de trabajo						Interno/Externo	
	Elaborado por:						ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBANA DE BALAGUER	
Autorizado por:								

Nota. Elaboración propia.

Tabla 28.

Manual de cargo presidente



 <p>ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBANA DE BALAGUER Dirección: Avenida La Libertad, Zona - Bodega</p>	MANUAL DE CARGO PRE SIDENCIAL		Código:	MC-0001
			Fecha:	26/09/2020
			Versión:	1
4.1 Identificación del cargo				
Nombre del cargo:		Presidencia		
Descripción del cargo:	Responsabilidad de dirigir y tomar decisiones para garantizar que la asociación lleve los procesos eficientemente guiado por las normativas vigentes de empresas de servicio públicos para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos que permiten efectuar la misión y visión del acueducto José María Escrivana de Balaguer.			
Objetivo:	Dar a conocer los procedimientos que se llevan a cabo al ejecutar la labor del presidente, teniendo en cuenta la relación que tiene con otros colaboradores.			
Responsables:	Guía directo:	Asamblea General		
	Guía inmediato:	N/A		
4.2 Descripción de las operaciones				
Planeación	- Responsable de planear, dirigir, coordinar, orientar al cumplimiento de los estatutos y los planes que se acordaron con la asamblea general en la posesión del cargo de presidencia.			
Consolidar equipo de trabajo	- Responsable de gestionar una estructura organizacional que se encamine a cumplir la misión y visión promoviendo un equipo de trabajo que ejecute efectivamente los procesos internos.			
Control	- Responsable de generar políticas que delimiten las acciones y establecer indicadores de control que permitan evaluar constantemente los resultados para determinar alternativas de mejora.			
	- Aplicación de las medidas correctivas en los procesos con el objetivo de proteger los recursos, alcanzar eficiencia y eficacia en las actividades de los colaboradores.			

Contexto	- Responsable de evaluar y aprovechar los factores externos e internos para determinar oportunidades y fortalezas que mitigen las amenazas y debilidades para plantear nuevos retos institucionales que se adapten al entorno en el que se encuentra.
Representante	- Promover el cumplimiento de los requisitos de los entes reguladores. - Ser representante y poner a disposición la documentación indicada a los entes reguladores según su exigencia.
Sostenibilidad	- Promover una cultura de cuidado ambiental en los colaboradores y usuarios para que aseguren el eficiente suministro de agua potable teniendo en cuenta la preservación del recurso hídrico.
Relación con las otras áreas:	
La función del presidente está directamente relacionada con todos los cargos de la organización, puesto que de ellos recibirá toda la información para poder gestionar adecuadamente el acueducto.	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 29.

Descripción de cargo vicepresidente


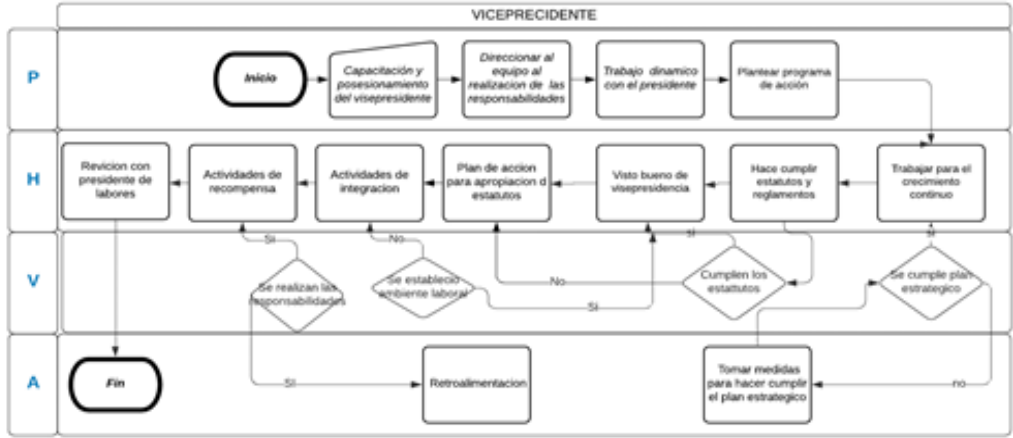
		DESCRIPCIÓN DE CARGO		Código: DC-0005
				Fecha: 26/09/2020
				Versión: 1
1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo:	Vicepresidencia	Ubicación en el organigrama: 		
Departamento:	Junta directiva			
Grado de responsabilidad:	1			
Guía directo:	Asamblea General			
Guía inmediato:	Presidente			
Tipo de contrato:	Otra - Labor			
2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Objetivo	Vela por el adecuado cumplimiento de las operaciones de la asociación, liderando e impulsando la aplicación de metodologías enfocadas al crecimiento de la asociación desde lo impartido en los estatutos y reglamento de la asociación, poniendo a disposición mecanismos conocimientos para el enfoque estratégico.			
¿Cuándo lo hace?	Se realiza las actividades cuando se requiera apoyo en las operaciones de la asociación.			
Funciones	Direccionamiento	Sustituir legalmente y en la realización de actividades cual el presidente este ausente		
		Apoyar al presidente en la realización de las actividades estableciendo.		

Responsabilidades:	Articulación	Establecer un ambiente laboral en el cual todas las responsabilidades se lleguen a realizar de manera eficiente.						
	Garantiza	Velar por el cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la asociación.						
		La ejecución y el cumplimiento del plan estratégico						
Relación con otros cargos		Trabaja en equipo con una dirección directa, con el presidente y los demás cargos de asistencia para lograr un pleno funcionamiento administrativo.						
3 REQUISITOS PARA LA LABOR								
DATOS GENERALES:	EDAD:	Mayor de edad		FORMACIÓN:	Como mínimo pregrado en ingeniería industrial, administración y carreras afines			
	SEXO:	No es relevante						
	DISP. PARA VIAJAR:	Si aplica						
EXPERIENCIA:	1 Año coordinando actividades operativas.							
4 ANALISIS DEL CARGO								
Requisitos de calificación	COMPETENCIA		ALTO	MEDIO	BAJO	N/A	ESPECIFICACIÓN	
	Intelectual	Comunicación asertiva	X					Difundir ideas y aportes de la junta directiva.
		Liderazgo	X					Influye en el actuar del personal.
		Toma de decisiones	X					Trabaja con el presidente y el jurico para el crecimiento.
		Herramientas ofimáticas		X				Realización de informes.
		Trabajo en equipo	X					Trabajo conjunto con personal para lograr eficiencia en las acciones.
		Trabajo bajo presión		X				Responsable de acciones tomadas en el ámbito operativo.
		Planificar y gestionar tiempo		X				Efectuar trabajo siguiendo lineamientos de tiempo.
	Físico	Actitud de servicio		X				Disponibilidad para atender dudas y responderlas de manera agradable.
		Fuerza				X		No aplica.
		Capacidad visual		X				Análisis de documentos.
		Destreza y agilidad		X				Análisis de mejoras.
		Capacidad auditiva		X				Escucha ideas y proyectos.
	Responsabilidades implícitas	Resistencia				X		No aplica.
		Dinero		X				Coordina para el eficiente manejo de dinero.
		Equipo			X			No tiene relación directa de tratamiento.
		Proceso	X					Alinea los procesos realizados en la asociación desde el ámbito operativo.
		Personal	X					Orienta al personal para la ejecución de responsabilidades.
		Información confidencial	X					Manejo de documentación de relevancia para la asociación.
		Seguridad de otros	X					Llegado al caso debe informar las acciones realizadas por la junta directiva.
	Condiciones de trabajo	Atención a clientes		X				Establece medidas de mitigación del riesgo del personal.
		Ambiente de trabajo	X					Brindar herramientas para un ambiente laboral pleno.
		Riesgo de trabajo				X		Riesgo Ergonómico
				Horario				Diurno
			Sitio de trabajo				Interno/Externo	
	Elaborado por:							
	Autorizado por:		ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBA DE BALAGUER					

Nota. Elaboración propia.

Tabla 30.


Manual de cargo vicepresidente

		MANUAL DE CARGO VIPRESIDENCIAL	
		Código:	MC-0005
		Fecha:	26/09/2020
		Versión:	1
4.1 Identificación del cargo			
Nombre del cargo:		Vicepresidente	
Descripción del cargo:	Este cargo es la segunda autoridad legal de la junta directiva escogida por la asociación, estipulando un trabajo alineado con el presidente para realizar un orden de las operaciones que realizan la asociación.		
Objetivo:	Vela por el adecuado cumplimiento de las operaciones de la asociación, liderando e impulsando la aplicación de metodologías enfocadas al crecimiento de la asociación desde lo impartido en los estatutos y reglamento de la asociación, poniendo a disposición mecanismos conocimientos para el enfoques estratégicos.		
Responsables:	Guía directo:	Presidente	
	Guía inmediato:	N/A	
4.2 Descripción de las operaciones			
Direccionamiento	Sustituir legalmente y en la realización de actividades cual el presidente este ausente.		
	Apoyar al presidente en la realización de las actividades estableciendo .		
	Trabajo dinámico con el presidente, para que las acciones a realizar sean asertivas.		
	Establecer un ambiente laboral en el cual todas las responsabilidades se lleguen a realizar de manera eficiente.		
Articulación	Velar por el cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la asociación.		
Garantiza	La ejecución y el cumplimiento del plan estratégico		
			
Relación con las otras áreas:			
Trabaja en equipo con una dirección directa, con el presidente y los demás cargos de asistencia para lograr un pleno funcionamiento administrativo.			

Nota. Elaboración propia.

Tabla 31.


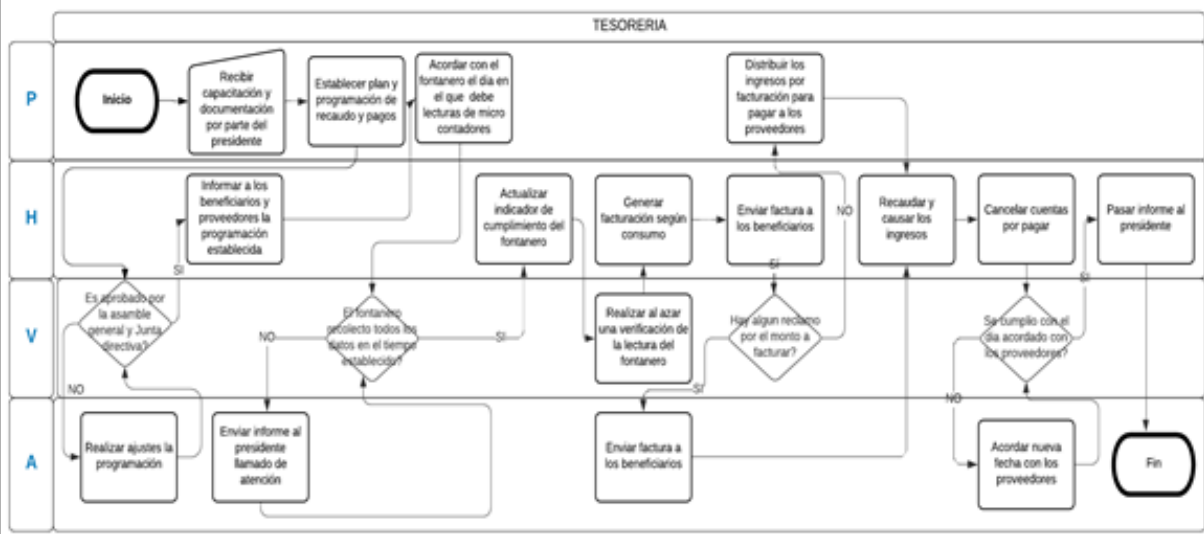
Descripción de cargo tesorería

ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBA DE BALAGUER		DESCRIPCIÓN DE CARGO				Código:	DC-0002	
						Fecha:	26/09/2020	
						Version:	1	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
Nombre del cargo:	Tesorería	Ubicación en el organigrama: 						
Departamento:	Junta directiva							
Grado de responsabilidad:	2							
Quín directo:	Asamblea General							
Quín inmediato:	Presidencia							
Tipo de contrato:	Tiempo completo							
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO								
Objetivo	En nombre de la asamblea general se le otorga la responsabilidad del manejo del dinero, velando por el recaudo y el pago de obligaciones a tiempo							
¿Cuándo lo hace?	En el periodo de mandato cada vez que se presenta una adversidad o situación en la que los recursos del acueducto se vean comprometidos							
Responsabilidades	Recibo de pago	-Responsable de revisar lecturas de consumo para realizar facturación						
	Recaudo	-Responsable de realizar el recaudo de facturas						
	Pagos	-Responsable de pago a proveedores en el tiempo indicado						
	Notificaciones	-Responsable de la generación de notificación por retraso de pagos a los beneficiarios, con la multa que deben						
	Reporte	-Responsable de causar cuenta diarias y realizar informe para el contador cuando sea requerido						
Atención al cliente	-Responsable de apoyar en la atención de las solicitudes de los beneficiarios hacia el acueducto, para transferir la situación al personal indicado							
Relación con otros cargos	Dar respuesta a presidencia y contaduría							
3. REQUISITOS PARA LA LABOR								
DATOS GENERALES:	EDAD:	Mayor de edad		FORMACIÓN:	Aprendiz universitario de contaduría que tenga como mínimo 5 semestres cursados			
	SEXO:	No es relevante						
	DISP. PARA VIAJAR:	No aplica						
EXPERIENCIA:	5 meses en ventas o manejo de flujo de caja							
4. ANALISIS DEL CARGO								
Requisitos de calificación	Intelectual	COMPETENCIA				ESPECIFICACIÓN		
		ALTO	MEDIO	BAJO	N/A			
		Comunicación asertiva		X				Debe suministrar información en el momento oportuno
		Liderazgo			X			No tiene equipo definido no tiene que ser líder
		Toma de decisiones		X				Sugerencias asertiva al presidente para la toma de decisiones ya que el conoce el contexto
		Herramientas ofimáticas	X					Uso avanzado de Excel
		Trabajo en equipo					X	No está directamente relacionado en un equipo de trabajo
	Trabajo bajo presión		X			A fin de mes la carga es alta ya que debe cumplir con los tiempos establecidos		
	Planificar y gestionar tiempo		X			Programar facturación y recaudo de dinero para cumplir con las obligaciones		
	Actitud de servicio		X			Debe atender adecuadamente algunas solicitudes del beneficiario para direccionarlas al área encargado		
	Físico	Fuerza				X	Labor de oficina	
		Capacidad visual					Buena vista para el uso del computador	
		Destreza y agilidad					Debe ser ágil en la toma de decisiones y proponer soluciones y alternativas de pago	
		Capacidad auditiva				X	No aplica	
	Responsabilidades implícitas	Resistencia			X		Soportar estar en una misma postura	
		Dinero	X				Principal responsable del flujo de dinero	
		Equipo				X	Responder por el computador que se le asiera	
		Proceso		X			Responsable de un solo proceso	
		Personal			X		Encargado de suministrar información al presidente	
		Información confidencial	X				Datos contables e información de los beneficiarios	
Seguridad de otros					X	No es responsable de personal		
Atención entes externos		X			Atender proveedores y beneficiarios			
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		X					
	Riesgo de trabajo				X	Riesgos dentro de la organización		
	Horario					Diario		
	Sitio de trabajo					Interno		
Elaborado por:		ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBA DE BALAGUER						
Autorizado por:								

Nota. Elaboración propia.

Tabla 32.

Manual de cargo tesorería

		MANUAL DE CARGO TESORERIA	
		Código:	MC-0002
		Fecha:	26/09/2020
		Versión:	1
4.1 Identificación del cargo			
Nombre del cargo:		Tesorería	
Descripción del cargo:	En nombre de la asamblea general se le otorga la responsabilidad del manejo del dinero, velando por el recaudo y el pago de obligaciones a tiempo		
Objetivo:	Dar a conocer los procedimientos que se llevan a cabo al ejecutar la labor del tesorería, teniendo en cuenta la relación que tiene con otros colaboradores.		
Responsables:	Guía directo:	Asamblea General	
	Guía inmediato:	Presidencia	
4.2 Descripción de las operaciones			
Recibo de pago	-Responsable de revisar lecturas de consumo para realizar facturación.		
Recaudo	-Responsable de realizar el recaudo de facturas		
Pagos	-Responsable de pago a proveedores en el tiempo indicado.		
Notificaciones	-Responsables de la generación de notificación por retraso de pago a los beneficiarios, con la multa que deben cancelar.		
Reporte	-Responsable de causar cuenta diarias y realizar informe para el contador cuando sea requerido.		
Atención al cliente	-Responsable de apoyar en la atención de las solicitudes de los beneficiarios hacia el acueducto, para transferir la situación al personal indicado.		
			
Relación con las otras áreas:			
La función de tesorería está directamente relacionada con el presidente y beneficiarios, esta apoyada por el fontanero y asistente			

Nota. Elaboración propia.

Tabla 33.


Descripción de cargo jurídico

ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBANA DE BALAGUER		DESCRIPCIÓN DE CARGO				Código:	DC-0007	
						Fecha:	26/09/2020	
						Versión:	1	
1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
Nombre del cargo:	Jurídico	Ubicación en el organigrama:						
Departamento:	Operativo							
Grado de responsabilidad:	2							
Guía directo:	Presidencia							
Guía inmediato:	Presidente							
Tipo de contrato:	Tercerizado							
2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO								
Objetivo	Brindará asesoramiento jurídico en temas y asuntos legales que son obligatorios para el funcionamiento de la asociación, orientaciones en ámbitos jurídicos para la solución de situaciones que requieran representación legal también brinda herramientas para la toma de decisiones consensuadas encaminadas al cumplimiento de normativas Colombianas.							
¿Cuándo lo hace?	Se realiza las actividades cuando se requiera apoyo en las operaciones de la asociación.							
Responsabilidades	Orienta	Brindará asesoría y apoyo jurídico en asuntos clave de la asociación, realizando actualizaciones sobre nuevas normativas						
		Trabaja en el manejo y organización de la documentación legal de la asociación.						
		Establecer los documentos en cuanto a licencias y permisos de funcionamiento.						
		Prestar asistencia de apoyo en los procedimientos de expansión y crecimiento en términos legales.						
		Seguir y establecer medidas dictadas por la CRA y PUEAA.						
	Realiza	Colaborar en la elaboración de reglamentos, normas, procedimientos, acuerdos y demás actos jurídicos que se presenten en la asociación.						
Prestar asistencia en materia de gestión de recursos humanos y relaciones laborales.								
Realiza apoyo administrativos en temas relacionados a contratos fijos, y temporales.								
Relación con otros cargos	Trabaja de la mano con el presidente quien es la persona legal que coordina todas las operaciones.							
3 REQUISITOS PARA LA LABOR								
DATOS GENERALES:	EDAD:	Mayor de edad		FORMACIÓN:	Carrera universitaria en derecho			
	SEYO:	Preferiblemente hombre						
	DISP PARA:	No aplica						
EXPERIENCIA:	2 Años orientando a organizaciones en ámbitos legales							
4 ANÁLISIS DEL CARGO								
Requisitos de calificación	Intelectual	COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO	NA	ESPECIFICACIÓN	
		Comunicación asertiva	X				Brindar la explicación de normativas y leyes para su correcta aplicación.	
		Liderazgo		X			Guiar al personal de la asociación al cumplimiento de leyes.	
		Toma de decisiones		X			Deben ser tomadas según estipulaciones legales y / normativas.	
		Herramientas ofimáticas	X				Realizar documentación.	
		Trabajo en equipo	X				Constituye un referente para el crecimiento legal de la asociación.	
		Trabajo bajo presión		X			La toma de decisión frente a casos legales.	
	Planificar y gestionar tiempo			X		Establece el tiempo de realización de operaciones.		
	Actitud de servicio		X			Disposición a ayudar a las personas que requieran ayudas legales dentro de la asociación.		
	Físico	Fuerza				X	No aplica.	
		Capacidad visual		X			Observación de hechos.	
		Destreza y agilidad				X	No aplica.	
		Capacidad auditiva		X			Escucha problemáticas.	
		Resistencia					X	No aplica.
	Responsabilidades implícitas:	Dinero		X			Define el curso de dineros para procesos legales.	
		Equipo				X	No aplica.	
		Proceso	X				Define el funcionamiento legal.	
		Personal			X		Establece doc. de contratación.	
		Información confidencial	X				Manejo de doc. personal de carácter no público.	
		Seguridad de otros			X		Establece condiciones de trabajo.	
	Condiciones de trabajo	Atención a clientes externos		X			Cuando sea requerido para dar cuantas de los procesos jurídicos.	
		Ambiente de trabajo	X				Tener buena disocion para trabajo en equipo.	
		Riesgo de trabajo			X		Riesgo ergonomico.	
		Horario				Díurno		
			Sitio de trabajo			Interno/Externo		
	Elaborado por:		ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBANA DE BALAGUER					
	Autorizado por:							

Nota. Elaboración propia.

Tabla 34.

Manual de cargo jurídico.

		MANUAL DE CARGO JURIDICO		Código:	MC-0007
				Fecha:	26/09/2020
				Versión:	1
4.1 Identificación del cargo					
Nombre del cargo:		Jurídico			
Descripción del cargo:	Establece las relaciones legales y asuntos jurídicos de la asociación.				
Objetivo:	Brindará asesoramiento jurídico en temas y asuntos legales que son obligatorios para el funcionamiento de la asociación, orientaciones en ámbitos jurídicos para la solución de situaciones que requieran representación legal también brinda herramientas para la toma de decisiones consensuadas encaminadas al cumplimiento de normativas Colombianas.				
Responsables:	Guía directo:	Presidente			
	Guía inmediato:	Vicepresidente			
4.2 Descripción de las operaciones					
Orienta	Brindará asesoría y apoyo jurídico en asuntos clave de la asociación, realizando actualizaciones sobre nuevas normativas				
	Trabajar en el manejo y organización de la documentación legal de la asociación.				
	Establecer los documentos en cuanto a licencias y permisos de funcionamiento.				
	Prestar asistencia de apoyo en los procedimientos de expansión y crecimiento en términos legales.				
	Seguir y establecer medidas dictadas por la CRA y PUEAA				
Realiza	Colaborar en la elaboración de reglamentos, normas, procedimientos, acuerdos y demás actos jurídicos que se presentan en la asociación.				
	Prestar asistencia en materia de gestión de recursos humanos y relaciones laborales.				
	Realiza apoyo administrativos en temas relacionados a contratos fijos, y temporales				
Relacion con las otras areas:					
Trabaja de la mano con el presidente quien es la persona legal que coordina todas las operaciones.					

Nota. Elaboración propia.

Tabla 35.


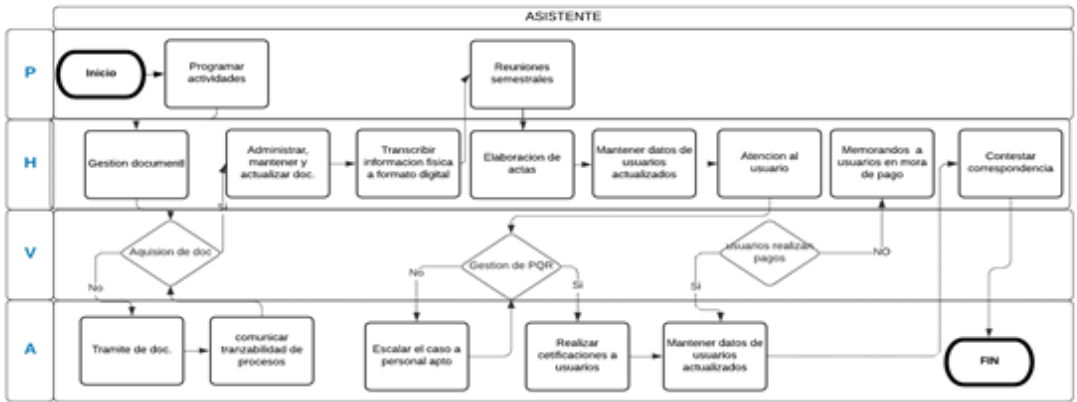
Descripción de cargo asistente

ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBA DE BALAGUER		DESCRIPCIÓN DE CARGO				Código:	DC-0008	
						Fecha:	26/08/2020	
						Versión:	1	
1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
Nombre del cargo:	Asistente		Ubicación en el organigrama:					
Departamento:	Operativo							
Grado de responsabilidad:	3							
Guía directo:	Presidencia							
Guía inmediato:	Vicepresidencia							
Tipo de contrato:	Medio Tiempo							
2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO								
Objeto	Asiste en las funciones de la asociación realizando administración de archivos en las cuales se debe elaborar, registrar y transmitir información documental de la asociación, para llevar una gestión de archivo.							
¿Cuándo lo hace?	Las funciones se realizan en las reuniones de partes interesadas, al realizar actividades de socialización proyectos, adquisición de documentación.							
Responsabilidades	Organizar	Gestionar y archivar los documentos pertinentes de cada proceso de la asociación.						
		Administrar, mantener y actualizar documentación de obligaciones financieras.						
		Transcribir a formatos digitales recibos de caja menor, consignaciones y demás documentos financieros.						
		Remitir certificaciones de los acuerdos de la asamblea general y la junta directiva.						
	Unificar	Elaborar actas de las reuniones de la junta directiva y la asamblea general, llevando los correspondientes libros de actas.						
		Gestionar las reuniones semestrales de la asamblea general y la junta directiva.						
		Comunicar la trazabilidad de los procesos a la junta directiva.						
	Coordinar	Custodiar y mantener en reserva los datos de los usuarios.						
		Realizar trámites relacionados a la asociación.						
		Atención al usuario.						
Gestionar procesos de PCR (peticiones, quejas y reclamos).								
Relación con otros cargos		Trabaja en equipo con todos los participantes del organigrama.						
3 REQUISITOS PARA LA LABOR								
DATOS GENERALES	EDAD:	Máximo de edad		FORMACIÓN:	Bachillerato			
	SEXO:	Sin relevancia						
	DISP. PARA VIAJAR:	No aplica						
EXPERIENCIA:	6 Meses llevando control documental.							
4 ANÁLISIS DEL CARGO								
Requisitos de calificación	Intelectual	COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO	N/A	ESPECIFICACIÓN	
		Comunicación asertiva		X				Realiza la interacción con los participantes del organigrama para gestión de información.
		Liderazgo					X	No se requiere ya que estipula orden documental.
		Toma de decisiones				X		Las decisiones tomadas no causan relevancia para el funcionamiento de la asociación.
		Herramientas ofimáticas	X					Realización de informes y documentos.
		Trabajo en equipo	X					Comunicación constante con la junta directiva.
	Físico	Trabajo bajo presión				X		Llevar información al día.
		Planificar y gestionar			X			Organiza actividades enfocadas en el cumplimiento de funciones.
		Actitud de servicio	X					Facilita gestión de PCR.
		Fuerza					X	No aplica.
	Responsabilidades implícitas	Capacidad visual			X			Verificación de datos.
		Destreza y habilidad			X			Gestión documental.
		Capacidad auditiva			X			Transcribe ediciones.
		Resistencia					X	No aplica.
		Dinero				X		Manejo de caja menor.
		Equipo			X			Cuidado de equipo de oficina.
		Proceso			X			Llevar trazabilidad de procesos.
		Personal					X	
		Información confidencial	X					Manejo de documentos que son importantes para la asociación y no para.
		Seguridad de otros					X	No aplica.
Condiciones de trabajo	Atención entre sistemas			X			Asistir al presidente en encuentros, via reuniones con personal externo.	
	Ambiente de trabajo	X					Disposición a contribuir con la asociación.	
	Riesgo de trabajo				X		Riesgo ergonomía.	
	Horario						Diurno.	
Elaborado por:		Sitio de trabajo:		Interno/Externo				
Aprobado por:		ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBA DE BALAGUER						

Nota. Elaboración propia.

Tabla 36.

Manual de cargo asistente

		MANUAL DE CARGO ANALISTA ASISTENTE		Código: MC-0008
				Fecha: 26.09.2020
				Versión: 1
4.1 Identificación del cargo				
Nombre del cargo:		Asistente		
Descripción del cargo:	Gestiona la documentación de la asociación y lleva procesos simples como la atención al cliente.			
Objetivo:	Asiste en las funciones de la asociación realizando administración de archivos en las cuales se debe elaborar, registrar y transmitir información documental de la asociación, para llevar una gestión de archivo.			
Responsables:	Guía directo:	Presidencia		
	Guía inmediato:	Vicepresidencia		
4.2 Descripción de las operaciones				
Organizar	Gestionar y archivar los documentos pertinentes de cada proceso de la asociación			
	Administrar, mantener y actualizar documentación de obligaciones financieras.			
	Transcribir a formatos digitales recibos de caja menor, consignaciones y demás documentos financieros.			
	Remitir certificaciones de los acuerdos de la asamblea general y la junta directiva.			
	Elaborar actas de las reuniones de la junta directiva y la asamblea general, llevando las correspondientes libros de actas.			
Unificar	Gestionar las reuniones semestrales de la asamblea general y la junta directiva.			
	Comunicar la Trazabilidad de los procesos a la junta directiva.			
	Custodiar y mantener en reserva los datos de los usuarios.			
Coordinar	Realizar tramites relacionados a la asociación.			
	Atención al usuario.			
	Gestionar procesos de PQR. (peticiones, quejas y reclamos)			
	Realizar memorandos a usuarios que presenten mora en el pago de servicio.			
	Contestar correspondencia.			
				
Relación con las otras áreas: Trabaja en equipo con todos los participantes de la organización.				

Nota. Elaboración propia.

Tabla 37.

Descripción de cargo Fontanero

ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBA DE BALAGUER		DESCRIPCIÓN DE CARGO		Código:	DC-0008			
				Fecha:	25/09/2020			
				Versión:	1			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO								
Nombre del cargo:	Fontanería	Ubicación en el organigrama:						
Departamento:	Operativo							
Grado de responsabilidad:	3							
Quín directo:	Vicepresidencia							
Quín inmediato:	Asistencia							
Tipo de contrato:	Tiempo completo							
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO								
Objetivo	Responsable de conservar y velar por el buen estado de la planta, para asegurar la buena prestación del servicio.							
¿Cuándo lo hace?	A la hora realizar acciones preventivas o correctivas en la planta y condiciones del acueducto.							
Responsabilidades	Intalaciones	-Responsable de realizar arreglos, intalaciones, reconexiones, cortes del suministro de agua tanto internamente como externamente.						
	Manejo	-Responder por el buen funcionamiento y cuidado del sistema de acueducto.						
	Operación	-Responsable de apertura de registros según los horarios establecidos.						
	Aviso	-Responsable de notificar al beneficiarios de cortes, sanciones y multas antes de la aplicación de las mismas.						
	Mantenimiento	-Responsable de darle mantenimiento periódicamente a los tanques y bocatomas.						
	Lecturas de consumo	-Responsable de comparación de macrocontador con microcontador para identificar desvíos del recurso hídrico.						
Manejo de	-En caso de ser necesario colaborar con la mensajería y trámites básicos.							
Relación con otros cargos	Atender solicitudes de presidencia y asistencia, pasar reporte a tesorería e informar de daños a vicepresidente.							
3. REQUISITOS PARA LA LABOR								
DATOS GENERALES:	EDAD:	Mayor de edad		FORMACIÓN:	Técnico mecánico			
	SEXO:	Preferiblemente hombre						
	DISEÑO PARA VIAJAR:	No aplica						
EXPERIENCIA:	1 año en revisión y ajuste permanente de la red hidráulica.							
4. ANALISIS DEL CARGO								
Requisitos de calificación	Intelectual	COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO	N/A	ESPECIFICACIÓN	
		Comunicación asertiva		X				Capacidad para exponer sus ideas y explicar las necesidades de la planta.
		Liderazgo					X	No aplica.
		Toma de decisiones		X				Cuando se presenta un daño debe dar un diagnóstico y solución rápida.
		Herramientas técnicas					X	No aplica.
		Trabajo en equipo				X		Solo interactúa con asistencia o vicepresidente.
		Trabajo bajo presión		X				En momentos de adversidades debe soportar la presión de los beneficiarios y directivos.
	Planificar y gestionar tiempo					X	No aplica.	
	Actitud de servicio	X					Debe atender a las solicitudes de los beneficiarios si presentan algún inconveniente en conexiones.	
	Físico	Fuerza	X					Debe manejar elementos y herramientas pesadas.
		Capacidad visual		X				Debe tener buena vista ya que en algunos arreglos debe ser.
		Destreza y agilidad	X					Debe tener habilidades manuales y debe ser ágil a la hora de presentarse una adversidad.
		Capacidad auditiva			X			Debe ser capaz de detectar algunos daños por medio del ruido.
		Resistencia	X					En algunas ocasiones debe mantener posturas incómodas para los arreglos.
	Responsabilidades implícitas	Dinero				X		Se le otorga dinero para comprar los materiales o para cuando se le da la labor de pagar algunas responsabilidades.
		Equipo			X			Encargado de maquinas y herramientas de la planta.
		Proceso	X					Principal responsable del buen funcionamiento de la planta.
		Personal					X	Bajo su responsabilidad no tiene personal encargado.
		Información confidencial					X	No maneja información confidencial.
		Seguridad de otros					X	Solo debe velar por su seguridad.
Atención a clientes				X			Debe negociar algunas veces con los proveedores de materiales.	
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		X				Buen ambiente laboral.	
	Riesgo de trabajo	X					Los trabajos requieren alta exposición a los riesgos por uso de herramientas.	
							Hornio Diurno Sitio de trabajo Interno/Externo	
Elaborado por:	ACUEDUCTO JOSÉ MARÍA ESCRIBA DE BALAGUER							
Autorizado por:								

Nota. Elaboración propia.