

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA 2013**

**ANDRÉS JULIÁN GRAJALES MARÍN  
ALEJANDRO VALENCIA CIFUENTES**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2015**

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA, 2013**

**ANDRÉS JULIÁN GRAJALES MARÍN  
ALEJANDRO VALENCIA CIFUENTES**

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

**Asesores**

**LUIS ALBERTO ARTEAGA CASAS  
Magister en Gestión Empresarial**

**JHONIER CARDONA SALAZAR  
PhD en Economía**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2015**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Pereira, noviembre de 2015

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRAFICAS	11
LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE ANEXOS	14
INTRODUCCIÓN	15
1. DIAGNÓSTICO	29
1.1 HORIZONTE INSTITUCIONAL	29
1.1.1 Misión	29
1.1.2 Visión	29
1.1.3 Valores corporativos.	29
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
1.2.1 Planta de cargos	31
1.2.2 Funciones y perfil del cargo	32

1.3 MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	62
1.4 DIAGRAMA DE FLUJOS	64
1.5 PLAN ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	86
1.9 MATRIZ DOFA	144
2. IDENTIFICACIÓN DEBILIDADES, CAUSA Y CONSECUENCIAS	145
3. PLAN DE MEJORAMIENTO	152
4. CONCLUSIONES	167
5. RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	170
ANEXOS	172

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ficha Técnica de Instrumentos aplicados.	27
Tabla 2. Planta de cargos.	31
Tabla 3. Funciones comunes a todos los empleos del nivel directivo.	33
Tabla 4. Funciones Gerente	34
Tabla 5. Funciones Subgerente (Administrativo y Financiero)	36
Tabla 6. Funciones Director Operativo de Planeación y Gestión Comercial.	39
Tabla 7. Funciones Director Operativo (Interventoría barrido, recolección y transporte)	42
Tabla 8. Funciones Director Operativo (Interventoría disposición final)	44
Tabla 9. Funciones Director Operativo de Recursos	46
Tabla 10. Funciones Director Operativo Contable.	48
Tabla 11. Competencias comportamentales del nivel directivo.	50
Tabla 12. Funciones comunes a todos los empleos del nivel asesor.	52
Tabla 13. Funciones Asesor (Control Interno) (Tercerizado)	53

Tabla 14. Asesor Oficina Jurídica Tercerizado	55
Tabla 15. Competencias comportamentales del nivel asesor	57
Tabla 16. Funciones Secretaria de Gerencia.	58
Tabla 17. Competencias comportamentales del nivel asistencial.	60
Tabla 18. Matriz de procesos y procedimientos	62
Tabla 19. Plan de acción de la estrategia DO.	86
Tabla 20. Plan de acción de la estrategia DO.	87
Tabla 21. Plan de acción de la estrategia DO.	88
Tabla 22. Plan de acción de la estrategia DO.	89
Tabla 23. Plan de acción de la estrategia DO.	90
Tabla 24. Plan de acción de la estrategia FA.	91
Tabla 25. Plan de acción de la estrategia FA.	92
Tabla 26. Plan de acción de la estrategia FA.	92
Tabla 27. Plan de acción de la estrategia FA.	93
Tabla 28. Plan de acción de la estrategia FA.	93

Tabla 29. Plan de acción de la estrategia FA.	94
Tabla 30. Plan de acción de la estrategia FA.	94
Tabla 31. Plan de acción de la estrategia FA.	95
Tabla 32. Plan de acción de la estrategia FO.	95
Tabla 33. Plan de acción de la estrategia FO.	96
Tabla 34. Plan de acción de la estrategia FO.	96
Tabla 35. Plan de acción de la estrategia FO.	97
Tabla 36. Plan de acción de la estrategia FO.	97
Tabla 37. Plan de acción de la estrategia FO.	98
Tabla 38. Plan de acción de la estrategia FO.	98
Tabla 39. Plan de acción de la estrategia FO.	99
Tabla 40. Plan de acción de la estrategia DA.	99
Tabla 41. Plan de acción de la estrategia DA.	100
Tabla 42. Plan de acción de la estrategia DA.	100
Tabla 43. Plan de acción de la estrategia DA.	101

Tabla 44. Plan de acción de la estrategia DA.	101
Tabla 45. Oficina Contable (Gloria Isabel Romero Sánchez).	102
Tabla 46. Secretaria Gerencia (Jessica Guerra)	103
Tabla 47. Director Operativo (Interventoría Barrido, Recolección y Transporte) (John Jairo Hurtado Echeverry).	104
Tabla 48. Director Operativo de Recursos (José Faber Osorio Duque)	105
Tabla 49. Interventoría Comercial (Nancy Stella Guerra Rojas).	106
Tabla 50. Gerente Jesús María Hernández Cruz.	107
Tabla 51. Director Operativo de Planeación Carlos Andrés Mejía Vergara.	108
Tabla 52. Directora Operativa Diana María Gonzales Giraldo.	109
Tabla 53. Director Operativo de Planeación y Gestión Comercial (Carlos A. Quintero Arias)	110
Tabla 54. Género.	111
Tabla 55. Antigüedad.	112
Tabla 56. Rango de edad.	113
Tabla 57. Jornada de trabajo.	114

Tabla 58. Experiencia laboral.	117
Tabla 59. Conocimiento del Manual de Funciones.	118
Tabla 60. Grado de conocimiento de procesos y procedimientos.	120
Tabla 61. Grado de implementación de las funciones asignadas.	122
Tabla 62. Desempeño de funcionarios.	124
Tabla 63. Calificación de funciones.	125
Tabla 64. Jornadas de capacitación.	127
Tabla 65. Actualización de Manuales.	128
Tabla 66. Matriz DOFA.	144
Tabla 67. Debilidades, causas y consecuencias.	149
Tabla 68. Matriz de Plan de Mejoramiento.	152
Tabla 69. Plan de mejoramiento individual debilidades.	165

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Género	112
Gráfico 2. Antigüedad	113
Gráfico 3. Rango de edad.	114
Gráfico 4. Jornada de trabajo.	116
Gráfico 5. Experiencia laboral.	118
Gráfico 6. Conocimiento del Manual de Funciones.	119
Gráfico 7. Grado de conocimiento de procesos y procedimientos.	121
Gráfico 8. Grado de implementación de las funciones asignadas.	123
Gráfico 9. Desempeño de funcionarios.	125
Gráfico 10. Calificación de funciones.	126
Gráfico 11. Jornadas de capacitación.	128
Gráfico 12. Actualización de Manuales.	129

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional	31
Figura 2. Mapa de procesos	63
Figura 3. Diagrama de flujo Direccionamiento Institucional.	64
Figura 4. Diagrama de flujo Direccionamiento Institucional.	65
Figura 5. Diagrama de flujo Direccionamiento Institucional.	66
Figura 6. Diagrama de flujo Direccionamiento Institucional.	67
Figura 7. Diagrama de flujo representación legal.	66
Figura 8. Diagrama de flujo planificación institucional	69
Figura 9. Diagrama de flujo gestión estratégica.	70
Figura 10. Diagrama de flujo gestión estratégica.	701
Figura 11. Diagrama de flujo Interventoría Comercial.	712
Figura 12. Diagrama de flujo Interventoría Comercial.	723
Figura 13. Diagrama de flujo Interventoría Comercial.	734

Figura 14. Diagrama de flujo Interventoría de disposición final.	745
Figura 15. Diagrama de flujo gestión recursos.	756
Figura 16. Diagrama de flujo gestión recursos.	77
Figura 17. Diagrama de flujo gestión recursos	78
Figura 18. Diagrama de flujo Gestión Contable y Tributaria.	79
Figura 19. Diagrama de flujo Gestión Recursos.	80
Figura 20. Diagrama de flujo Contratación.	801
Figura 21. Diagrama de flujo representación judicial y extrajudicial.	812
Figura 22. Diagrama de flujo autoevaluación institucional.	823
Figura 23. Diagrama de flujo Auditorías internas.	834
Figura 24. Diagrama de flujo Planes de mejoramiento.	845

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento 1. Encuesta	1722
Anexo B. Instrumento 2. Entrevista	1744
Anexo C. Instrumento: evaluación de desempeño y competencias	1777

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del Estado han venido desarrollando estrategias que les permitan llegar a niveles de efectividad en el manejo de los recursos, en tal sentido el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y los diferentes agentes de apoyo para la labor administrativa, en forma permanente han buscado propiciar herramientas, capacitar y desarrollar modelos que hagan que el Estado sea cada día más eficiente en sus procesos. En este sentido la Empresa de Aseo de Pereira, tiene claridad frente a su responsabilidad social empresarial y estatal y para ello con este trabajo se pretende dar un aporte significativo, en cuanto a la revisión administrativa documental y la relación de ésta con los desempeños de los colaboradores de la misma.

Con base en lo expuesto anteriormente, en este trabajo se propone un Plan de Mejoramiento a los manuales de funciones de la Empresa de Aseo de Pereira, para lo cual se realizó una revisión documental de los manuales existentes, se indagó a los colaboradores tanto en el área administrativa como operativa, respecto al desempeño de sus funciones, donde se tomó como referencia la evaluación de desempeño, descripción de las funciones de cada funcionario, entrevista a los directivos y encuesta a los administrativos a través de los cuales se realizó un diagnóstico desde la matriz FODA, se establecieron estrategias y se construyó un plan de acción que llevó a un plan de mejoramiento de cada uno de los cargos administrativos de la Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, el cual se presentó como un aporte a la empresa.

Por ultimo cabe mencionar que el presente trabajo se desarrolló en tres (3) capítulos así:

Capítulo 1 Diagnóstico: horizonte institucional, misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional, planta de cargos, funciones y perfil del cargo, mapa de

procesos y procedimientos, matriz de procesos y procedimientos, diagrama de flujos, matriz DOFA, plan de las estrategias.

Capítulo 2: identificación de debilidades causas y consecuencias.

Capítulo 3: plan de mejoramiento.

## **SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO**

"La prestación de los servicios públicos fue implementada en Colombia a partir de la Constitución de 1991, abriendo el camino para la prestación de los servicios por parte de agentes no estatales. Este proceso de apertura fue consagrado posteriormente por la Ley 142 de 1994 redefiniendo completamente el esquema institucional y de prestación de los servicios públicos domiciliarios en Colombia. Como consecuencia, nuevos actores entraron a la prestación de los servicios y se registraron cambios importantes en términos de coberturas, tarifas y calidad"<sup>1</sup>.

De igual manera, la regulación en la prestación del mismo hace que se genere una nueva normativa, "según la Ley 142 de 1994 son servicios públicos domiciliarios: acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, gas natural, gas licuado de petróleo o GLP y telefonía pública básica"<sup>2</sup>.

Es fundamental comprender el sentido de la prestación del servicio público de aseo por cuanto:

---

<sup>1</sup> EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA. Evolución del servicio de aseo domiciliario durante la última década. Documento sede 2005-2010 Issn 1657-7191. Edición electrónica, marzo de 2005, p.5.

<sup>2</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 142 de 1994. Diario Oficial 41.433 del 11 de julio de 1994.

"el servicio público de aseo, como se encuentra definido actualmente, comprende los servicios de recolección de residuos sólidos, barrido y limpieza de vías y áreas públicas, transporte y disposición final de los residuos sólidos. Incluye también las actividades de transferencia, tratamiento y aprovechamiento. Adicionalmente, a partir del año 2000 el servicio de aseo incluye las actividades complementarias de corte de césped y poda de árboles ubicados en las vías y áreas públicas, y el lavado de estas áreas<sup>3</sup>".

A su vez, "se consideran servicios públicos domiciliarios porque se reciben en la residencia de las personas o en su sitio de trabajo y sirven para satisfacer necesidades básicas. La prestación de estos servicios se hace conforme a lo dispuesto en las leyes 142 y 143 de 1994 y a las normas que expiden las Comisiones de Regulación de cada sector. Las personas que los prestan están sujetas a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios<sup>4</sup>".

En este sentido y "con el avance de instituciones propias del Estado Social de Derecho y la consolidación de la teoría del servicio público, cada vez es más claro que los usuarios de servicios públicos domiciliarios, deben recibir un tratamiento digno por parte de las empresas, y que dada la relación de poder existente entre la empresa y sus usuarios, estos los últimos deben tener una especial protección que impida los abusos de la posición dominante que tiene la empresa sobre ellos. El hecho de permitir que los particulares presten servicios

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*, 14.24 Servicio público de aseo.

<sup>4</sup> CEPAL. (2010). *Servicios Públicos Domiciliarios, Agua Potable y Saneamiento básico*. p.3. [en línea]. [Consultado el 9 de agosto de 2014]. Disponible en: <http://www.cepal.org/dnri/noticias/noticias/8/41958/wc01.pdf>

públicos y que en la gestión y producción del bien objeto del servicio las empresas del Estado se sometían al derecho privado, ha llevado a que algunos lleguen a entender que lo que hizo la Constitución de 1991, fue convertir los servicios públicos en mercancías y eliminar los fines sociales de la intervención del Estado en esos servicios, para que sólo impere la libre competencia. Creo que se trata de conclusiones simplemente equivocadas<sup>5</sup>.

Las organizaciones han cumplido un papel fundamental en el desarrollo económico y social del mundo, entre las cuales el Estado ha sido proveedor de bienes o servicios, y dentro de ellas el capital humano, ocupa un lugar preponderante, ya que son las personas las que generan los medios de supervivencia y la riqueza. Desde el más remoto sistema de trueque, hasta los más sofisticados sistemas mecanizados actuales de producción y de comercio, todos responden a la misma premisa, generar utilidades, vía productos y servicios, que, a su vez, satisfagan necesidades de las personas y de la sociedad en general. Entender cómo funcionan las organizaciones, conocer sus mecanismos internos, hacerlas eficientes, es el objetivo principal de quienes quieren hacerlas productivas y así asegurar su supervivencia y eventual crecimiento.

En este contexto, el diseño de cargos y en ellos los manuales de funciones permite en el proceso de organización, hacer de las compañías que sean eficientes.

El área administrativa juega un papel crucial, pues se encarga de la gestión de la organización. Debido a que está vinculada con las diferentes áreas (procesos y procedimientos) de la operación es fundamental para el negocio. Las tareas y responsabilidades de este departamento pueden resumirse en las cuatro etapas que conforman el proceso administrativo: planeación, organización, ejecución y

---

<sup>5</sup> ATEHORTÚA RÍOS, Carlos Alberto. Co-Autor Ley 142 de 1994.

verificación de los procesos. Dada su importancia, el administrador o administradores deben, además de estar capacitados en temas de su área, contar con habilidades gerenciales. Algunas de ellas como liderazgo y coaching para facilitar el crecimiento y desarrollo del personal. También tiene que saber organizar, delegar funciones, trabajar en equipo y comunicar lo que requiere.

En la dinámica de los procesos organizacionales, el diagnóstico, las estrategias identificadas en el mismo, el plan de acción y de hecho el plan de mejoramiento permiten que las organizaciones reflexionen y definan estrategias en búsqueda del mejoramiento continuo institucional.

Es así como la finalidad de estos planes es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública o privada de manera oportuna, instrumentos como los planes de mejoramiento son de crucial importancia en los procesos administrativos porque mejoran cada uno de los parámetros de los cargos administrativos de sus procesos y procedimientos, trazando la ruta para realizar mejor las actividades, estos aspectos son con el fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

De igual manera, la mejora continua, la capacidad laboral y los resultados, son características esenciales de los planes de mejoramiento donde el objetivo permanente de la organización, debe ser la mejora continua de la gestión de la calidad, gestión integral de residuos sólidos y servicios complementarios de aseo, ornato y otros; con personal calificado y comprometido con la empresa, proporcionando la inspiración en realizar una gestión excelente.

Es así como la Empresa de Aseo de Pereira desde su misma área administrativa y gerencial realiza la gestión integral de residuos sólidos y servicios

complementarios de aseo, ornato y otros, con un personal calificado y comprometido enfocados en la búsqueda de nuevas alternativas de negocios, fortaleciendo la efectividad de los procesos y el mejoramiento tecnológico para así contribuir a una mayor cultura ciudadana y de respeto por el ambiente.

La empresa realizando y aplicando las funciones administrativas y de plan de mejoramiento desde la planeación, organización, ejecución y verificación de los procesos, dedicada al control y verificación de la prestación del servicio público de aseo y la gestión integral de residuos sólidos, en la búsqueda de alternativas más limpias, productivas y ecológicamente aceptables, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Desde la escisión de Empresas Públicas de Pereira en el año 1997 hasta marzo de 2007, la Empresa prestó directamente el servicio de barrido y limpieza, recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos a 120.000 suscriptores del municipio de Pereira, y administró técnica y ambientalmente el Relleno Sanitario “La Glorita”.

Entender cómo funcionan las organizaciones, conocer sus mecanismos internos, hacerlas eficientes, es el objetivo principal de quienes quieren hacerlas productivas y así asegurar su supervivencia y eventual crecimiento en el mercado. Los manuales de funciones y de competencias son un instrumento de administración de personal a través de los cuales se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la Empresa, tienen su fundamento legal en el Decreto 2539/05 (Decreto de la República de Colombia), donde se ha establecido las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades, comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos.

Teniendo en cuenta la definición de competencias laborales como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. Estas características deben estar ligadas a un plan de mejoramiento empresarial donde se evaluarán constantemente los procesos y procedimientos de la empresa; donde la prestación del servicio de aseo en el municipio de Pereira sea la prioridad y términos de servicio y calidad.

Es de aclarar que por ser una empresa pública (100%), le corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública (creado mediante la Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones y sus decretos reglamentarios, dada su importancia en el ámbito de la gestión pública), regula el sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la Gerencia Pública; establece los criterios para la clasificación de los empleos públicos, señala la naturaleza y funciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), los criterios para la estructuración del empleo público, los procedimientos para el ingreso, ascenso y retiro de la carrera administrativa y los principios de la Gerencia Pública en la Administración pública, de conformidad con las directrices definidas en la Constitución Política de 1991.

A su vez, desarrolla el principio de separación entre la selección de los empleados de carrera, a cargo de la CNSC, y el ejercicio de la potestad nominadora por parte del representante de cada entidad y organismo público, con el objetivo de:

- Reiterar el principio constitucional del mérito como elemento de ingreso al servicio público.

- Prever los encargos cuando se haya iniciado el respectivo proceso de selección, como modo de garantizar que sea el concurso de méritos el sistema regular de provisión de los empleos de carrera.
- Fijar a la CNSC un término perentorio de un año para proveer por concurso los 120 mil empleos de carrera provistos a través de encargos y nombramientos provisionales.
- Otorgar cierta estabilidad a los empleados vinculados con nombramiento provisional, pues su retiro deberá darse mediante acto administrativo motivado.
- Consagrar una provisión de empleos más objetiva y despersonalizada que la prevista en el modelo anterior aplicado en el país. El hecho de ser los empleados públicos seleccionados por la CNSC a través de la Universidad y no por la misma autoridad nominadora reducirá significativamente las injerencias indebidas en el proceso de selección.
- Flexibiliza los sistemas de provisión al incorporar los concursos generales, cuyos resultados servirán para suplir, de manera inmediata, las necesidades de personal de tenga la Administración.
- Reduce significativamente los costos de los procesos de selección de los empleados públicos en su conjunto puesto que se amplía considerablemente el campo de utilización de las listas de elegibles; ahora se podrán proveer con ellas empleos iguales o equivalentes en las entidades nacionales y territoriales que hacen parte del sistema general de carrera. Con un solo concurso se podrán proveer varios cargos de distintas entidades.

De igual manera, aclarar que es el DAFP quien define el manual específico de funciones y de competencias como el instrumento de administración de personal a

través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requisitos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo.

El manual de funciones específico de funciones y de competencias laborales se orienta al logro de los siguientes propósitos:

Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño. Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre estos.

Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudio de cargas de trabajo.

Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol<sup>6</sup>.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de mejoramiento para el área administrativa de la Empresa de Aseo de Pereira 2013.

---

<sup>6</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública, creado mediante la Ley 909 de 2004.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar el diagnóstico.
- Identificar las debilidades y especificaciones.
- Plantear el Plan de Mejoramiento.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Descriptiva – Causal.

### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Análisis y Síntesis.

### **INFORMACIÓN SECUNDARIA**

La información secundaria se tomó de documentos institucionales, textos de administración de Personal y Administración de Recursos Humanos, documentos de la CNSC y el DAFP.

Trabajos realizados sobre la temática y que se encontraron en las Bibliotecas de las universidades de la ciudad.

## **INFORMACIÓN PRIMARIA**

La información obtenida mediante entrevistas con el personal directivo (Nivel 1 y Nivel 2) de área administrativa de la Empresa de Aseo de Pereira y encuesta practicada al personal nombrado (Nivel 3 y Nivel 4) del área administrativa de la Empresa de Aseo de Pereira.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La aplicación de los instrumentos se realizó al 88,8% de los Funcionarios del área administrativa de la Empresa de Aseo de Pereira.

Número de personas: 9

Tipo de vinculación: nombramiento de libre remoción

La Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. en su planta de funcionarios cuenta con un total de 60 trabajadores entre funcionarios y Contratistas. Funcionarios Públicos y Oficiales: 11. Contratistas: 49.

Las entrevistas se aplicaron a los siguientes cargos directivos:

- Gerencia.
- Subgerencias Administrativa y Financiera.
- Asesoría de Planeación y Proyectos.
- Dirección Operativa.

Las encuestas se aplicaron a los siguientes cargos Administrativos:

- Jefe Contable.
- Jefe de Recursos.
- Interventoría de Barrido, Recolección y Transporte.
- Jefe Comercial.
- Secretaria de Gerencia.

## **INSTRUMENTOS**

- Instrumento uno (1): encuesta aplicada a Administrativos (Ver anexo A).
- Instrumento dos (2): entrevista aplicada a Directivos (Ver anexo B).
- Instrumento tres (3): evaluación de desempeño y competencias a nivel asistencial (Ver anexo C).

**Tabla 1. Ficha Técnica de Instrumentos aplicados.**

	<b>Instrumento No. 1 Encuesta</b>	<b>Instrumento No. 2 Entrevista</b>	<b>Instrumento No. 3 Matriz comparativa Vs Desempeño</b>	<b>Instrumento No. 4 Evaluación de desempeño y competencias a nivel asistencial</b>
Fecha de Aplicación	Sept 02 al 30 /2014	Sept 02 al 30 /2014	Mar – Jun /2014	Dic /2013
Descripción	Instrumento de preguntas cerradas, compuesto de 3 capítulos así: -Perfil del encuestado (género, rango de edad, jornada de trabajo, tipo de vinculación, experiencia, antigüedad, cargo y área de desempeño). -Área relacionada (grado de conocimiento, funciones asignadas, valoración del cumplimiento de las funciones, competencia, capacitación, actualización del manual de funciones). -Observaciones y comentarios (respuesta abierta).	Instrumento de preguntas abiertas, compuesto de 3 capítulos así: Perfil del entrevistado (experiencia profesional, cargos desempeñados, formación profesional, antigüedad, cargo y área de desempeño). Temas pertinentes a la investigación (grado de conocimiento, funciones asignadas, valoración del cumplimiento de las funciones, competencia, capacitación, actualización del manual de funciones).	Matriz Comparativa desde los siguientes aspectos: -Funciones y competencias según Manual de Funciones. -Descripción de funciones según versión del (a) funcionario en Instrumento aplicado. -Evaluación de Desempeño aplicada en 2013. -Observaciones según revisión del proceso de investigación.	Formato institucional que comprende: -Identificación del evaluado y del evaluador. -Competencias comunes: orientación de resultados, orientación a la usuaria y al ciudadano, transparencia, compromiso con la organización. -Competencias específicas nivel asistencial: manejo de la información, adaptación al cambio, relaciones interpersonales, disciplina, colaboración.
		Observaciones y comentarios (respuesta abierta).		
Universo Estudio	7	4		
Población Objetivo	Funcionarios Administrativos	Funcionarios Directivos		
Tamaño de la Muestra	5	4		
Nota	Solo se aplicó 5 de los 7 por cuanto los dos restantes son funcionarios oficiales			

Fuente: Elaboración propia.

## **LIMITANTES / LIMITACIONES**

Para el desarrollo del presente trabajo las limitantes/limitaciones fueron:

- Inicialmente dificultad en el acceso de la información requerida.
- Falta de disponibilidad de tiempo de los funcionarios para el desarrollo de las encuestas y entrevistas.
- Cambio de actividades por novedades en las agendas de las personas encuestas o entrevistadas o cambio de líder de proceso.
- Disponibilidad de tiempo común de los investigadores.

## 1. DIAGNÓSTICO

### 1.1 HORIZONTE INSTITUCIONAL

**1.1.1 Misión.** Somos una entidad descentralizada dedicada a supervisar y controlar la prestación del servicio público de aseo, la gestión integral de residuos sólidos y el ornato de la ciudad, en búsqueda de alternativas más limpias, productivas y sustentables, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

**1.1.2 Visión.** Seremos en el 2019 un modelo a nivel nacional en la gestión integral de residuos sólidos y servicios complementarios de aseo, ornato y otros; con personal calificado y comprometido, enfocados en la búsqueda de nuevas alternativas de negocios, fortaleciendo la efectividad de los procesos y el mejoramiento tecnológico para así contribuir a una mayor cultura ciudadana y de respeto por el ambiente.

**1.1.3 Valores corporativos.** La Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P tiene los siguientes valores corporativos:

**Responsabilidad:** capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de sus actuaciones y omisiones.

**Respeto:** valor fundamental para la convivencia social, respetar es estimar y considerar los derechos propios y de los demás reconociendo la legitimidad de los otros.

**Servicio:** servir implica ayudar a alguien de una forma espontánea, es decir adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás. Una persona servicial supone que traslada esta actitud a todos los ámbitos de su vida: en su

trabajo, con su familia, ayudando a otras personas en la calle, cosas que aparecen como insignificantes, pero que van haciendo la vida más ligera y reconfortante.

**Compromiso:** actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones.

**Integridad:** ser recto, intachable, digno y moral en todos los aspectos.

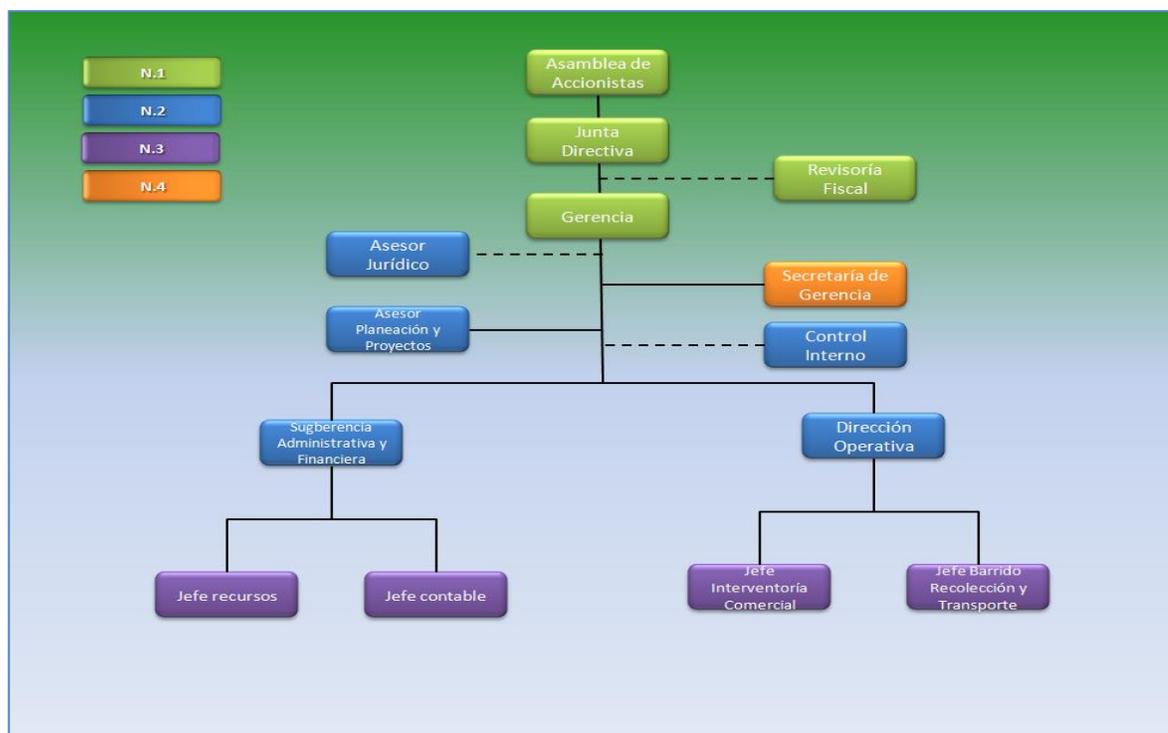
**Efectividad:** es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Es la combinación de eficacia y eficiencia; es realizar una tarea correctamente aprovechando los recursos. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viables.

**Sustentabilidad:** se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno, la existencia de condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas, que permitan su funcionamiento en forma armónica en el tiempo y en el espacio.

## **1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Según Resolución 007 de 2010 y Resolución 005 de 2012 los cargos en la Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP son como se presentan en la figura 1.

**Figura 1. Estructura Organizacional**



Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

### 1.2.1 Planta de cargos

**Tabla 2. Planta de cargos.**

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	TIPO DE VINCULACIÓN
Gerente	Jesús María Hernández Cruz	Empleado público de libre nombramiento y remoción.
Subgerente Administrativo y Financiero	Merceditas Ilián García	Empleado público de libre nombramiento y remoción.
Asesor de Planeación y Proyectos	Carlos Andrés Mejía Vergara	Empleado público de libre nombramiento y remoción.
Jefe Oficina Comercial	Nancy Stella Guerra Rojas	Empleado público de libre nombramiento y remoción.
Directora Operativa	Diana María González Giraldo	Empleado público de libre nombramiento y remoción.

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>TIPO DE VINCULACIÓN</b>
Jefe de Interventoría de Barrido, Recolección y Transporte	John Jairo Hurtado Echeverri	Empleado público de libre nombramiento y remoción.
Jefe Oficina de Recursos	José Faber Osorio Duque	Empleado público de libre nombramiento y remoción.
Jefe de Oficina Contable	Gloria Isabel Romero Sánchez	Empleado público de libre nombramiento y remoción.
Secretaria de Gerencia	Yessica Alexandra Guerra	Empleado público de libre nombramiento y remoción.
Auxiliar (Gestión Comercial)	Carlos Alberto Quintero Arias	Trabajador Oficial
Auxiliar (Gestión de Recursos)	Alba Lucía Arango Hernández	Trabajador Oficial
Asesor Jurídico	Juan Pablo González Marín	Contratista prestación de servicios.

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

### 1.2.2 Funciones y perfil del cargo

**CONTENIDO FUNCIONAL Y COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DE LOS EMPLEOS:** a continuación se presentan los contenidos funcionales de los empleos y las competencias comportamentales por cada nivel jerárquico en que se divide la Planta de Empleos de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP.

## NIVEL DIRECTIVO

### Competencias Funcionales

#### a) Funciones comunes a todos los empleos del nivel directivo

**Tabla 3. Funciones comunes a todos los empleos del nivel directivo.**

1	Dirigir el Sistema de Gestión de la Calidad, Control Interno y de desarrollo administrativo, correspondiente a la dependencia y sus procesos a cargo con el fin de asegurar la aplicación de los principios de autorregulación, autogestión y autocontrol.
2	Participar en el proceso de Gestión de la Planeación, garantizando la elaboración y articulación del Plan Estratégico Institucional, Planes de Acción y de Gestión y Planes de Trabajo Individual.
3	Participar en el Comité de Sistemas Integrados de Gestión, a fin de asegurar la consistencia y mejora continua de los requisitos aplicables a todos los sistemas señalados.
4	Formular y acompañar la implementación de los Planes de Acción y Planes anuales de Gestión y realizar el seguimiento y evaluación a los Planes de Trabajo individual, asegurando la adopción de los ajustes a que haya lugar.
5	Participar y representar a la Entidad en todas aquellas instancias, reuniones o actividades, tanto oficiales como privadas, que por su temática o por instrucción directa sea necesario asistir.
6	Elaborar estudios previos, pliegos de condiciones, proyecto de certificado de conveniencia y realizar labores de Interventoría para contratos y convenios que suscriba la entidad y que le sean asignados con el fin de asegurar el cumplimiento del objeto contractual
7	Implementar mecanismos de control interno en las funciones y procesos a su cargo, para cumplir con lo que establece la Ley 87 de 1993, o la norma que la reemplace.
8	Garantizar la integridad, autenticidad, veracidad y fidelidad de la información de los documentos de archivo y ser responsables de su organización y conservación, así como de la prestación de los servicios archivísticos, para dar cumplimiento a la Ley 594 de 2000 o aquellas que la modifiquen o sustituya.
9	Asegurarse de la aplicación de la ley 951 de 2005 relacionada con las actas de entrega de los cargos por separación temporal o definitiva del mismo.

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## b) Funciones esenciales del nivel directivo

### Gerente

Tabla 4. Funciones Gerente

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Directivo
DENOMINACIÓN:	Gerente
CÓDIGO:	039
GRADO:	04
CLASIFICACIÓN:	Libre Nombramiento y Remoción
Nº DE CARGOS:	1
DEPENDENCIA:	Despacho del Gerente
CARGO JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Llevar la representación legal de la Entidad y cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y emanadas de la Junta Directiva.	
No	<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>
1	Construir y mantener el direccionamiento institucional de la Entidad con el propósito de asegurar el cumplimiento de las funciones y propósitos institucionales.
2	Ejercer la Representación legal de la Entidad en todas las instancias que se requiera a fin de cumplir a cabalidad con los mandatos legales, estatutarios y del Consejo Directivo.
3	Garantizar la publicación por todos los medios posibles de los actos, contratos y demás información documentada de la Entidad con el fin de procurar la consolidación de la moral pública y la transparencia para facilitar el Control ciudadano a las actuaciones de sus directivos.
4	Implementar y controlar el direccionamiento estratégico de la Entidad en aras de asegurar la sinergia institucional para el cumplimiento de su Misión y la búsqueda de su Visión y objetivos estratégicos para la viabilidad, la sostenibilidad y la sustentabilidad de la empresa.
5	Propender por la adecuada planificación estratégica institucional para comprometer a todos los servidores públicos en la búsqueda de los resultados organizacionales.

6	Realizar periódicamente el seguimiento al cumplimiento de las metas de resultado de la entidad a través de la verificación continua del cumplimiento de las metas de producto o de gestión para producir evaluaciones constantes de los logros obtenidos en la gestión institucional.
7	Ejercer las funciones señaladas en los Estatutos y las demás normas que las complementen.
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1.	Direccionamiento institucional de la Entidad asegurando el cumplimiento de las funciones y propósitos institucionales.
2.	Cumplimiento a cabalidad con los mandatos legales, estatutarios y del Consejo Directivo.
3.	Consolidación de la moral pública y la transparencia facilitando el Control ciudadano a las actuaciones de sus directivos.
4.	Direccionamiento estratégico de la Entidad, construido, implementado y controlado asegurando la sinergia institucional, el cumplimiento de su Misión y la búsqueda de su Visión y objetivos estratégicos para la viabilidad, la sostenibilidad y la sustentabilidad del Instituto.
5.	Planificación estratégica institucional asegurada comprometiendo a todos los servidores públicos en la búsqueda de los resultados organizacionales.
6.	Seguimiento periódico al cumplimiento de las metas de resultado de la entidad, verificando continuamente el cumplimiento de las metas de producto o de gestión y produciendo evaluaciones constantes de los logros obtenidos en la gestión institucional.
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales.
2.	Fundamentos de Administración Pública.
3.	Fundamentos de la Función Pública.
4.	Estatuto Orgánico del Presupuesto.
5.	Fundamentos de Contratación Administrativa.
6.	Sistemas de Gestión de la Calidad, Control Interno y Desarrollo Administrativo.
7.	Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios.
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Título profesional en Ingeniería, Economía, Administración o Derecho. 2. Postgrado en Administración Pública, Gerencia, Planeación, Gestión Pública, Finanzas Públicas, Derecho Público o Derecho Administrativo.	
<b>Experiencia:</b>	
Profesional mínima de cuatro (4) años a partir de la fecha de graduación del pregrado y experiencia mínima de dos (2) años en cargos administrativos o directivos.	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

**Subgerente: (Administrativo y Financiero)**

**Tabla 5. Funciones Subgerente (Administrativo y Financiero)**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Directivo
DENOMINACIÓN:	Subgerente
CÓDIGO:	090
GRADO:	03
CLASIFICACIÓN:	Libre Nombramiento y Remoción
N° DE CARGOS:	1
DEPENDENCIA:	Despacho del Gerente
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerente
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Dirigir la gestión de los procesos de apoyo de la Entidad con miras a dar el debido soporte para procurar el cumplimiento de su objeto social y legal en la búsqueda de sus propósitos globales, fundamentado en su plataforma estratégica.	
No	<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>
1.	Apoyar los programas de Interventoría comercial, las actividades de comercialización, facturación, recaudo, administración de cartera, relaciones con la comunidad y atención al cliente, planificadas y ejecutadas por el concesionario del servicio, a fin de establecer que éstos se ejecuten conforme a los protocolos, procedimientos y técnicas reconocidas en los más altos niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía.
2.	Dirigir el Sistema de Desarrollo del Talento Humano de la Entidad con el fin de promover el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos necesarias para lograr el más alto desempeño individual, funcional e institucional.
3.	Dirigir las labores administrativas de la Entidad garantizando el trámite oportuno de los pagos laborales y prestacionales en los términos y condiciones definidos por las normas vigentes.
4.	Planear todas las acciones de Bienestar Social y Salud Ocupacional de la Entidad orientadas a generar las condiciones necesarias para mantener y mejorar la calidad de vida laboral de los empleados y de sus familias.
5.	Supervisar las labores del Director Operativo de Recursos para garantizar la correcta Administración de los Bienes Muebles de la Entidad para controlar su disposición, uso, destinación y registro para proteger el patrimonio institucional.

6.	Supervisar el Sistema de Gestión Documental de la Entidad de manera que se logre controlar la documentación que ingresa y egresa y su conservación en los Archivos de Gestión y Central aplicando adecuadamente la Ley General de Archivo.
7.	Dirigir el proceso de Planificación Financiera de la Entidad con el objeto de prever y presupuestar con proyección en el mediano plazo, los recursos financieros a obtener para financiar y atender los compromisos, obligaciones e inversiones futuras de la Entidad.
8	Dirigir los procesos de potenciación y desarrollo del recurso humano.
9	Realizar la proyección de actos administrativos relacionados con ejecución activa y pasiva del presupuesto.
10	Efectuar las modificaciones al presupuesto de acuerdo con las necesidades del servicio y facultades dentro de la misma vigencia.
11	Certificar disponibilidades y registros presupuestales solicitadas por autoridad competente.
12	Elaborar estudios e informes de evaluación y análisis de la ejecución presupuestal.
13	Formular políticas y estrategias de manejo y control financiero y crediticio a adoptar en la administración municipal.
14	Administrar los recursos de la Entidad mediante la adecuada aplicación del Plan Anual Mensual izado de Caja, PAC, que asegure la dependencia en la ordenación de los gastos sobre los recursos disponibles o previstos para ingresar con la mayor certidumbre posible a fin de mantener el necesario equilibrio entre el presupuesto y la caja
15	Dirigir la ejecución y registro de los movimientos financieros de la Entidad asegurando la aplicación de las normas que rigen la contabilidad pública, el presupuesto y la tesorería verificando la utilidad, confiabilidad y oportunidad de la información producida
16	Planificar e incorporar acciones necesarias para lograr la recuperación de la Cartera de la Entidad y mantener registro oportuno de las edades correspondientes a fin de evitar las prescripciones que deterioran el patrimonio institucional.
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1.	Programas de Interventoría comercial a las actividades de comercialización, facturación, recaudo, administración de cartera, relaciones con la comunidad y atención al cliente, dirigidos estableciendo si éstos se ejecutan conforme a los protocolos, procedimientos y técnicas reconocidas en los más altos niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía.
2.	Desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos logrando el más alto desempeño individual, funcional e institucional.
3.	Controles oportunos que garanticen los pagos laborales y prestacionales en los términos y condiciones definidos por las normas vigentes.

4.	Planeación de las condiciones necesarias manteniendo y mejorando la calidad de vida laboral de los empleados públicos y de sus familias.
5.	Control de la disposición, uso, destinación y registro de los bienes muebles de la Entidad protegiendo el patrimonio institucional.
6.	Control de la documentación que ingresa y egresa de la Entidad, conservada en los Archivos de Gestión y Central aplicando adecuadamente la Ley General de Archivo.
7.	Prever y presupuestar con proyección en el mediano plazo, los recursos financieros a obtener para financiar y atender los compromisos, obligaciones e inversiones futuras de la Entidad.
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales.
2.	Fundamentos de Administración Pública.
3.	Fundamentos de la Función Pública.
4.	Estatuto Orgánico del Presupuesto.
5.	Normas de Contabilidad pública y Tesorería
6.	Fundamentos de Contratación Administrativa.
7.	Sistemas de Gestión de la Calidad, Control Interno y Desarrollo Administrativo.
8.	Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios.
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Título profesional en Ciencias económicas administrativas y financieras.	
<b>Experiencia:</b>	
Profesional mínima de dos (2) años a partir de la fecha de graduación del pregrado y experiencia mínima de un (1) año en cargos con funciones relacionadas	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## Director Operativo de Planeación y Gestión Comercial

**Tabla 6. Funciones Director Operativo de Planeación y Gestión Comercial.**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Directivo
DENOMINACIÓN:	Director Operativo
CÓDIGO:	009
GRADO:	02
CLASIFICACIÓN:	Libre Nombramiento y Remoción
N° DE CARGOS:	1
DEPENDENCIA:	Despacho del Gerente
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerente
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Dirigir la aplicación de los procesos de planificación institucional para el cumplimiento del ciclo de Deming (PHVA) en cada una de las áreas funcionales de la Empresa y conforme a los procesos asignados a las dependencias acorde al Modelo de Operación adoptado, realizar la gestión comercial en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y realizar el seguimiento a la Gestión Institucional.	
No	<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>
1.	Establecer los requisitos del cliente como punto de referencia obligada para el Sistema de Gestión de la Entidad con miras a obtener los más altos niveles de conformidad del producto o servicio y por ende de la satisfacción del cliente.
2.	Apoyar a las diferentes áreas de la Empresa, en la definición de las acciones que permitirán cumplir con los objetivos y metas del Plan de Gestión y Resultados de la Empresa, el Plan de Desarrollo y el Plan de Gestión Integral de residuos sólidos PGIRS.
3.	Dirigir la formulación y Analizar la ejecución de las políticas, planes y programas institucionales relacionados con el Sistema de Planificación Estratégico de la Empresa y proponer acciones para su mejoramiento continuo.
4.	Diseñar y coordinar el sistema de seguimiento interno que garantice el cumplimiento del Plan de Desarrollo.
5.	Elaborar conjuntamente con la Subgerencia Administrativa y Financiera el presupuesto de Ingresos y Gastos de la Empresa.

6.	Formular y efectuar el seguimiento al plan operativo anual de inversiones de la Empresa y realizar su presentación y sustentación a la Alcaldía Municipal.
7.	Dirigir y asesorar los procesos identificación, formulación e implementación de los proyectos de inversión de la Empresa.
8.	Realizar seguimiento y evaluación a la ejecución del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS y preparar los informes requeridos por las autoridades correspondientes.
9.	Realizar seguimiento a la ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión del Operador, a través de los cuales se cumple con las políticas, Objetivos y metas sectoriales (PGIRS), municipales (Plan de Desarrollo) y del Contrato de Operación del Servicio Ordinario de Aseo en el Municipio.
10.	Alimentar el Sistema Básico de Información Municipal SISBIM.
11.	Representar a la Empresa de Aseo en las diferentes mesas de trabajo, comités en materia socioeconómica y ambiental, formulación del Plan de Desarrollo Municipal, foros y talleres donde deba participar la Empresa.
12.	Dirigir los procesos de Investigación de mercados para la identificación de nuevos servicios y nichos de mercado para la Empresa de Aseo.
13.	Direccionar procesos que permitan el desarrollo de los nuevos servicios previamente identificados.
14.	Direccionar los procesos de comunicación, promoción y venta de servicios de la Empresa.
15.	Construir y coordinar el direccionamiento estratégico de la Entidad en aras de asegurar la sinergia institucional para el cumplimiento de su Misión y la búsqueda de su Visión y objetivos estratégicos para la viabilidad, la sostenibilidad y la sustentabilidad de la empresa
16.	Propender por la implementación y mantenimiento adecuado del sistema de gestión de calidad ISO y la NTC GP acorde a las nuevas estrategias gerenciales.
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1.	Requisitos del cliente establecidos como punto de referencia obligada para el Sistema de Gestión de la Entidad obteniendo los más altos niveles de conformidad del producto o servicio y de satisfacción del cliente.
2.	Acompañamiento realizado en la definición de acciones que permitan cumplir con los objetivos y metas del Plan de Gestión y Resultados de la Empresa, el Plan de Desarrollo y el Plan de Gestión Integral de residuos sólidos PGIRS.
3.	Sistema de Planificación Estratégico de la Entidad, correctamente estructurado, en ejecución y en proceso de mejoramiento continuo.

4.	Sistema de Seguimiento Interno diseñado de manera que se garantice el cumplimiento del Plan de Desarrollo.
5.	Presupuesto de inversiones de la Empresa elaborado.
6.	Plan operativo anual de inversiones de la Empresa formulado y enviado a la Alcaldía Municipal
7.	Nuevos proyectos de inversión de la empresa identificados, formulados e implementados.
8.	Informes presentados a la CARDER y al Municipio frente al seguimiento y evaluación a la ejecución del PGIRS.
9.	Seguimiento ejecutado a los planes, programas y proyectos de inversión del Operador, los cuales cumplan con las políticas y metas sectoriales y municipales.
10.	Sistema Básico de Información Municipal alimentado y actualizado periódicamente.
11.	Participación en mesas de trabajo para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal, foros socioeconómicos y ambientales que permitan la formulación de los PGIRS y demás planes que involucren el manejo ambiental.
12.	Estudios de mercado realizados para la identificación de nuevos servicios y nichos de mercado para la Empresa.
13.	Nuevos servicios o proyectos de inversión implementados.
14.	Servicios de la Empresa comunicados y promocionados adecuadamente en los diferentes medios.
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales
2.	Fundamentos de Administración Pública
3.	Fundamentos de Derecho Administrativo
4.	Régimen salarial y prestacional de los servidores públicos
5.	Estatuto Presupuestal
6.	Estatuto de Contratación Administrativa
7.	Sistemas de Gestión de la Calidad, Control Interno y Desarrollo Administrativo.
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Título profesional en profesiones relacionadas con las ciencias económicas, administrativas, financieras o jurídicas.	
<b>Experiencia:</b>	
Profesional mínima de dos (2) años a partir de la fecha de graduación del pregrado y experiencia mínima de un (1) año en cargos con funciones relacionadas.	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## Director Operativo (Interventoría Barrido, Recolección y Transporte)

**Tabla 7. Funciones Director Operativo (Interventoría barrido, recolección y transporte)**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Directivo
DENOMINACIÓN:	Director Operativo
CÓDIGO:	009
GRADO:	02
CLASIFICACIÓN:	Libre Nombramiento y Remoción
Nº DE CARGOS:	1
DEPENDENCIA:	Despacho del Gerente
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerente
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Realizar Interventoría y Administración de todos los procesos operativos contratados con el Concesionario, relacionados con el barrido, la limpieza, la recolección y el transporte de residuos sólidos en áreas públicas, garantizando con su gestión la satisfacción del usuario	
No	<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>
1	Supervisar periódicamente las actividades de barrido y limpieza, recolección y transporte que realiza el operador y presentar los respectivos informes.
2	Supervisar la atención a las quejas y reclamos relacionados con éste componente, presentados por los clientes y las diferentes respuestas emitidas por el operador.
3	Asesorar al Gerente en la definición de políticas empresariales en cuanto al seguimiento estratégico de la operación en relación del componente de barrido, recolección y transporte.
4	Verificar el cumplimiento por el operador de las normas aplicables al servicio de aseo en los componentes de barrido, recolección y transporte.
5	Realizar el trámite requerido para el pago de los contratos que permiten el desarrollo de las actividades de Interventoría y la adquisición de insumos.
6	Presentar informes periódicos de las condiciones de la prestación del servicio de disposición final por parte del operador.
7.	Supervisar el cumplimiento por parte del operador de las normas de salud ocupacional y seguridad industrial.

8	Propender por la eficiente y oportuna prestación a través de la supervisión y control del servicio de recolección de residuos sólidos, barrido de áreas públicas, transporte de los residuos al sitio de disposición y la disposición como tal, teniendo en cuenta los aspectos ambientales, sanitarios y técnicos.
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1.	Informes periódicos sobre la prestación de actividades de barrido, recolección y transporte por parte del operador.
2.	Seguimiento realizado a las quejas y reclamos presentadas por los usuarios referentes a este componente.
3.	Conceptos emitidos sobre la definición de políticas empresariales en cuanto al seguimiento estratégico de la operación referente al barrido, recolección y transporte.
4.	Reportes de seguimiento al cumplimiento por parte del operador de las normas de servicio de aseo en los componente de disposición final.
5.	Trámite realizado para el pago de los contratos, para permitir el desarrollo de las actividades de Interventoría y adquisición de insumos.
6.	Informes presentados sobre las condiciones de la prestación del servicio de disposición final por parte del operador de la empresa ATESA.
7.	Seguimientos realizados al cumplimiento de las normas de salud ocupacional y seguridad industrial por parte del operador.
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales
2.	Fundamentos de Administración Pública
3.	Normatividad de salud ocupacional y seguridad industrial.
6.	Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios.
7.	Sistemas de Gestión de la Calidad, Control Interno y Desarrollo Administrativo.
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Título profesional en Ciencias Económicas, Administrativas, Financieras y afines	
<b>Experiencia:</b>	
Profesional mínima de dos (2) años a partir de la fecha de graduación del pregrado y experiencia mínima de un (1) año en cargos con funciones relacionadas.	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## Director Operativo (Interventoría disposición final)

Tabla 8. Funciones Director Operativo (Interventoría disposición final)

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Directivo
DENOMINACIÓN:	Director Operativo
CÓDIGO:	009
GRADO:	02
CLASIFICACIÓN:	Libre Nombramiento y Remoción
N° DE CARGOS:	1
DEPENDENCIA:	Despacho del Gerente
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerente
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Realizar Interventoría y Administración de todos los procesos operativos contratados con el Concesionario, relacionados con Disposición Final de residuos sólidos, garantizando con su gestión y seguimiento un modelo que equilibre la satisfacción del usuario.	
No	<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>
1	Dirigir la elaboración periódica del programa operativo que debe ejecutarse de acuerdo al alcance en responsabilidad del Componente de Disposición Final de Residuos Sólidos, así como introducirle las modificaciones y correcciones que fuere menester.
2	Hacer seguimiento a la ejecución de actividades encaminadas al cumplimiento de la normatividad ambiental y entregar informes tanto a la Gerencia como a las entidades de control y a la autoridad ambiental competente (CARDER).
3	Asesorar al Gerente en la definición de políticas empresariales en cuanto al seguimiento estratégico de la operación en relación con el componente de disposición final de residuos sólidos.
4	Verificar el cumplimiento por el operador de las normas aplicables al servicio de aseo en los componentes de disposición final.
5	Realizar el trámite requerido para el pago de los contratos que permiten el desarrollo de las actividades de Interventoría y la adquisición de insumos.
6	Presentar informes periódicos de las condiciones de la prestación del servicio de disposición final por parte del operador a la empresa.
7	Diseñar y establecer informes acerca de la prestación del servicio por el operador en cuanto a indicadores, resultados y novedades del servicio.
8	Evaluar permanentemente la gestión del sistema operativo, en cuanto a la disposición final de residuos sólidos.

9	Liderar permanentemente actividades referidas a reuniones con la comunidad, de la zona de influencia del relleno sanitario La Glorita.
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1.	Programa operativo actualizado y ejecutándose, cumpliendo con las responsabilidades del componente de disposición final de residuos sólidos.
2.	Informes entregados a la gerencia, entidades de control y autoridad ambiental, sobre el seguimiento de las actividades realizadas encaminadas al cumplimiento de la normatividad ambiental.
3.	Conceptos emitidos sobre la definición de políticas empresariales en cuanto al seguimiento estratégico de la operación referente a la disposición final de residuos sólidos.
4.	Reportes de seguimiento al cumplimiento por parte del operador de las normas de servicio de aseo en los componente de disposición final.
5.	Trámite realizado para el pago de los contratos, para permitir el desarrollo de las actividades de Interventoría y adquisición de insumos.
6.	Informes presentados sobre las condiciones de la prestación del servicio de disposición final de residuos sólidos por parte del operador de la empresa ATESA.
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales
2.	Fundamentos de Administración Pública
3.	Normatividad ambiental frente a la disposición de los Residuos Sólidos.
6.	Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios.
7.	Sistemas de Gestión de la Calidad, Control Interno y Desarrollo Administrativo.
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Administrador Ambiental, Ingeniero Ambiental o afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Profesional mínima de dos (2) años a partir de la fecha de graduación del pregrado y experiencia mínima de un (1) año en cargos con funciones relacionadas.	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## Director Operativo de Recursos

**Tabla 9. Funciones Director Operativo de Recursos**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Directivo
DENOMINACIÓN:	Director Operativo de Recursos
CÓDIGO:	068
GRADO:	01
CLASIFICACIÓN:	Libre Nombramiento y Remoción
N° DE CARGOS:	1
DEPENDENCIA:	Subgerencia Administrativa y Financiera
CARGO JEFE INMEDIATO:	Subgerente Administrativo y Financiero
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Coordinar la gestión de procesos de apoyo de la Entidad para el cumplimiento del objeto social y legal y la búsqueda de los propósitos globales planteados en su plataforma estratégica.	
No	<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>
1	Realizar la proyección de actos administrativos inherentes a la administración del recurso humano de la empresa.
2	Elaborar el plan anual de compras y las adquisiciones, de acuerdo con las necesidades de las dependencias de la Empresa.
3	Coordinar el apoyo corporativo con los servicios administrativos, generales y de conducción requeridos en las diferentes dependencias de la Empresa.
4	Desarrollar programas de soporte y apoyo en la educación y modernización de los sistemas de información de la Empresa.
5	Dirigir los procesos de potenciación y desarrollo del recurso humano y los programas de inducción, entrenamiento, capacitación y bienestar laboral.
6	Apoyar la formulación y fijación de políticas, adoptar los planes generales relacionados con el desarrollo del recurso humano y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución.
7	Ejecutar todas las labores relacionadas con el plan de salud ocupacional y de bienestar social de la Entidad orientadas a generar las condiciones necesarias para mantener y mejorar la calidad de vida laboral de los empleados y de sus familias.
8	Coordinar el mantenimiento y mejora estratégica del Sistema de Información de la Entidad para una información oportuna, útil, confiable y verificable para la toma de las decisiones a que haya lugar y brindar el soporte y mantenimiento necesario para su recurrente y normal funcionamiento.

9	Realizar el trámite oportuno de los pagos laborales y prestacionales en los términos y condiciones definidos por las normas vigentes.
10	Administrar los Bienes Muebles de la Entidad para controlar su disposición, uso, destinación y registro para proteger el patrimonio institucional.
11	Administrar los Bienes Inmuebles de la Entidad para controlar su registro, tradición, uso y destinación para proteger el patrimonio institucional.
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1	Dependencia asegurada de la ordenación de los gastos sobre los recursos disponibles o previstos para ingresar manteniendo el necesario equilibrio entre el presupuesto y la caja.
2	Aplicación de las normas que rigen la contabilidad pública, el presupuesto y la tesorería verificando constantemente la utilidad, confiabilidad y oportunidad de la información producida.
3	Recuperación de la Cartera de la Entidad manteniendo el registro oportuno de las edades correspondientes evitando las prescripciones que deterioran el patrimonio institucional
4	Información oportuna, útil, confiable y verificable para la toma de las decisiones producto del soporte y mantenimiento necesario para su recurrente y normal funcionamiento.
5	Trámite oportuno de los pagos laborales y prestacionales en los términos y condiciones definidos por las normas vigentes.
6	Control de la disposición, uso, destinación y registro de los Bienes Muebles de la Entidad protegiendo el patrimonio institucional.
7	Control, registro, tradición, uso y destinación de los Bienes Inmuebles de la Entidad protegiendo el patrimonio institucional.
8	Control de la documentación que ingresa y egresa de la Entidad, conservada en los Archivos de Gestión y Central aplicando la Ley General de Archivo.
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales
2.	Fundamentos de Administración Pública
3.	Régimen de la Función Pública
4.	Régimen salarial y prestacional de los servidores públicos
5.	Estatuto Presupuestal
6.	Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios.
7.	Sistemas de Gestión de la Calidad, Control Interno y Desarrollo Administrativo.
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Título profesional en Economía, Administración, Ingeniería o Derecho.	
<b>Experiencia:</b>	
Profesional mínima de dos (2) años a partir de la fecha de graduación del pregrado y experiencia mínima de un (1) año en cargos con funciones relacionadas.	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## Director Operativo Contable

Tabla 10. Funciones Director Operativo Contable.

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Directivo
DENOMINACIÓN:	Director Operativo Contable
CÓDIGO:	068
GRADO:	01
CLASIFICACIÓN:	Libre Nombramiento y Remoción
N° DE CARGOS:	1
DEPENDENCIA:	Subgerencia Administrativa y Financiera
CARGO JEFE INMEDIATO:	Subgerente Administrativo y Financiero
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Regir las actividades propias del proceso Contable de la empresa y demás funciones asignadas a su dependencia optimizando los recursos humanos, tecnológicos y físicos, con sujeción a las normas legales vigentes, a las políticas, planes y programas adoptados por la empresa. Para la eficaz presentación de los Estados Financieros, elaboración y presentación de las declaraciones tributarias, informes a entes de control y demás actividades propias de la Contaduría.	
No	<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>
1	Dirigir la ejecución y registro de los movimientos financieros de la Entidad asegurando la aplicación de las normas que rigen la contabilidad pública verificando la utilidad, confiabilidad y oportunidad de la información producida.
2	Elaborar ordenes de pagos, conciliaciones bancarias, conciliación de almacén, conciliación de cuentas por pagar y conciliaciones de cuentas por cobrar.
3	Causar las facturas, la deuda pública, la nómina, los descuentos de fondo rotatorio, de Industria y comercio y amortización del cálculo actuarial.
4	Elaborar declaración de retención en la fuente, declaración de IVA, declaración de industria y comercio y declaración de retención ICA Informe para pago de estampillas pro-desarrollo, pro-hospitales, pro-cultura y sobretasa al deporte.
5	Elaborar informes contables, financieros y fiscales a las entidades de vigilancia y control, así como a las autoridades y organismos que lo soliciten, a la Junta Directiva a la Asamblea de Accionistas, a la gerencia y demás dependencias que lo requieran.

6	Elaborar los documentos relacionados con la información tributaria y que constituye obligación de la empresa y para garantizar su veracidad y oportunidad, así como la documentación relacionada con la liquidación de las contribuciones económicas a los organismos de regulación, control y vigilancia.
7	Expedir los certificados, constancias y paz y salvos que requieran las personas jurídicas o naturales sobre trámites propios de la empresa relacionados con su dependencia.
8	Mantener un estricto control y un inventario de los bienes muebles y de oficina asignados a su dependencia, garantizando el buen uso y conservación de los mismos.
9	Elaborar, los balances contables y demás informes contables que sean requeridos por las autoridades correspondientes y por las directivas de la Empresa.
10	Contribuir al desarrollo y sostenimiento del sistema de gestión de la entidad.
11	Expedir los certificados, constancias y paz y salvos que requieran las personas jurídicas o naturales sobre trámites propios de la empresa, relacionados con su dependencia.
12	Cumplir con todas las demás funciones que le sean asignados, por su jefe inmediato o el gerente general en función de la naturaleza de su cargo.
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1	Aplicación de normas que rigen los tributos, tasas, derechos, contribuciones, verificando fechas, montos, bases; sobre los cuales deben cumplirse tales obligaciones.
2	Aplicación de las normas que rigen la contabilidad pública, verificando constantemente la utilidad, confiabilidad y oportunidad de la información producida.
4	Información oportuna, útil, confiable y verificable para la toma de las decisiones producto del soporte y mantenimiento necesario para su recurrente y normal funcionamiento.
5	Trámite oportuno de los pagos laborales, prestacionales, contractuales y demás en los términos y condiciones definidos por las normas vigentes.
6	Control de la disposición, uso, destinación y registro de los bienes muebles de la Entidad protegiendo el patrimonio institucional.
7	Control, registro, tradición, uso y destinación de los bienes inmuebles de la Entidad protegiendo el patrimonio institucional.
8	Control de la documentación que ingresa y egresa de la Entidad, conservada en los Archivos de Gestión y Central aplicando adecuadamente la Ley General de Archivo.

<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales
2.	Fundamentos de Administración Pública
3.	Régimen de la Contabilidad Pública
4.	Estatuto Presupuestal
5.	Estatuto Tributario
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Título profesional en Contaduría Pública.	
<b>Experiencia:</b>	
Profesional mínima de dos (2) años a partir de la fecha de graduación del pregrado y experiencia mínima de un (1) año en cargos con funciones relacionadas.	
Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.	

### Competencias Comportamentales del Nivel Directivo

Tabla 11. Competencias comportamentales del nivel directivo.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<p>Mantiene a sus colaboradores motivados.</p> <p>Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.</p> <p>Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.</p> <p>Promueve la eficacia del equipo. Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</p> <p>Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</p> <p>Unifica esfuerzos hacia los objetivos y metas institucionales.</p>

Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<p>Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.</p> <p>Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.</p> <p>Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.</p> <p>Busca soluciones a los problemas.</p> <p>Distribuye el tiempo con eficiencia.</p> <p>Establece planes alternativos de acción.</p>
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<p>Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.</p> <p>Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.</p> <p>Decide bajo presión.</p> <p>Decide en situaciones de alta complejidad</p>
Dirección y Desarrollo de Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	<p>Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.</p> <p>Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.</p> <p>Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo.</p> <p>Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.</p> <p>Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.</p> <p>Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores.</p>

		Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional	<p>Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.</p> <p>Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.</p> <p>Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales.</p> <p>Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.</p>

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## NIVEL ASESOR

### Competencias Funcionales

#### a) Funciones comunes a todos los empleos del Nivel Asesor

**Tabla 12. Funciones comunes a todos los empleos del nivel asesor.**

1	Participar en todas aquellas instancias, reuniones y actividades, que por instrucción directa sea necesario asistir para representar a la Entidad.
2	Implementar mecanismos de control interno en las funciones y procesos a su cargo, para cumplir con lo que establece la Ley 87 de 1993, o la norma que la reemplace.
3	Revisar y asesorar la elaboración de estudios previos, pliegos de condiciones, proyecto de certificado de conveniencia y las labores de Interventoría para contratos y convenios que suscriba la entidad con el fin de asegurar el cumplimiento del objeto contractual
4	Garantizar la integridad, autenticidad, veracidad y fidelidad de la información de los documentos de archivo y será responsable de su organización y conservación, así como de la prestación de los servicios archivísticos, para dar cumplimiento a la Ley 594 de 2000 y normas concordantes o aquella que la modifiquen o sustituyan.
5	Emitir conceptos conducentes a soportar las decisiones de la alta dirección en cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

**b) Funciones esenciales del nivel asesor**

**Asesor (Control Interno) (Tercerizado)**

**Tabla 13. Funciones Asesor (Control Interno) (Tercerizado)**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Asesor
DENOMINACIÓN:	Asesor Control Interno
CLASIFICACIÓN:	Contratista
DEPENDENCIA:	Despacho del Gerente
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerente
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Asesorar a la entidad para el mejoramiento de su capacidad de gestión en procura del cumplimiento de las normas aplicables y la protección de sus recursos, mediante la programación y ejecución de la evaluación independiente.	
No	<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>
1.	Adelantar labores planificadas de Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno de la Entidad y su complementario Sistema de Gestión de la Calidad a fin de establecer su nivel de desarrollo e implementación y las recomendaciones de mejora correspondientes.
2.	Realizar Auditorías Internas focalizadas a los recursos institucionales, los procesos y procedimientos y en general a las normas internas para verificar su protección, aplicación y nivel de efectividad en el mejoramiento continuo y recomendar las acciones correctivas a que haya lugar.
3.	Realizar el seguimiento y evaluación independiente a la Gestión Institucional mediante la verificación del nivel de cumplimiento de las metas de producto previstas en el Plan Estratégico institucional y producir los informes necesarios para la mejora continua institucional y para que sirvan de base para la calificación de servicios de los empleados de carrera administrativa en los procesos de evaluación del desempeño laboral.
4	Sugerir y diseñar sistemas de evaluación integral para cada uno de los procesos que desarrolla la empresa con motivo de la ejecución de las funciones operativas, financieras, administrativas y gerenciales.
5	Realizar seguimiento a los planes de mejoramiento suscritos con los diferentes entes de control.

6	Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y detectar inconsistencias y desviaciones para proponer alternativas para su previsión y/o corrección.
7	Elaborar los informes requeridos por las entidades reguladoras o de vigilancia y control.
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1.	Sistema de Control Interno de la Entidad y su complementario Sistema de Gestión de la Calidad Evaluado Independientemente estableciendo su nivel de desarrollo e implementación y recomendando las acciones de mejora correspondientes.
2.	Recursos institucionales, procesos y procedimientos y en general a las normas internas evaluadas mediante actividades focalizadas de Auditoría verificando su protección, aplicación y nivel de efectividad en el mejoramiento continuo y recomendando las acciones correctivas necesarias.
3.	Gestión Institucional con seguimiento y evaluación independiente verificando el nivel de cumplimiento de las metas de producto previstas en el Plan Estratégico institucional, produciendo los informes necesarios para la mejora continua institucional y sirviendo de base para la calificación de servicios de los empleados de carrera administrativa en los procesos de evaluación del desempeño laboral.
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales
2.	Fundamentos de Administración Pública
3.	Fundamentos de Derecho Administrativo
4.	Régimen salarial y prestacional de los servidores públicos
5.	Estatuto Presupuestal
6.	Estatuto de Contratación Administrativa
7.	Sistemas de Gestión de la Calidad, Control Interno y Desarrollo Administrativo.
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Título profesional en profesiones relacionadas con las ciencias económicas, administrativas, financieras o jurídicas.	
<b>Experiencia:</b>	
Profesional mínima de dos (2) años a partir de la fecha de graduación del pregrado y experiencia mínima de un (1) año en cargos con funciones relacionadas.	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## Asesor (Oficina Jurídica) (Tercerizado)

Tabla 14. Asesor Oficina Jurídica Tercerizado

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Asesor
DENOMINACIÓN:	Asesor Jurídica
CLASIFICACIÓN:	Tercerizado
DEPENDENCIA:	Despacho del Gerente
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerente
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Prestar la Asesoría Jurídica que demanda la Entidad con el fin de asegurar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que la afectan, con el propósito de defender sus intereses.	
No	<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>
1	Prestar Asesoría Jurídica y Legal al Representante Legal y al personal responsable de la Entidad con el propósito de lograr el acatamiento a las normas constitucionales, legales y estatutarias.
2	Ejercer la Representación y defensa judicial de la Entidad mediante poder otorgado por el Representante Legal para defender los intereses institucionales en calidad de demandante o demandado asegurando el cumplimiento adecuado de los términos legales en el trámite procesal.
3	Adelantar los procesos de responsabilidad disciplinaria de los empleados públicos a petición de parte o de oficio cuando se tenga conocimiento de presuntas trasgresiones a las normas disciplinarias y recomendar las medidas resolutivas que correspondan garantizando el debido proceso y el principio de la doble instancia.
4	Brindar la asesoría jurídica necesaria para que los procesos de contratación administrativa se adelanten en cabal cumplimiento de los principios, directrices y reglas definidas en el Estatuto de Contratación Administrativa.
5	Asesorar a los responsables de responder las peticiones, quejas y reclamos que provengan de los ciudadanos por incumplimiento de las formalidades y procedimientos para garantizar la unidad jurídica e interpretativa de la Entidad y atender los requerimientos de los interesados en condiciones de calidad y en cumplimiento de los términos legales.

<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1.	Acatamiento a las normas constitucionales, legales y estatutarias.
2.	Defensa oportuna de los intereses institucionales en calidad de demandante o demandado.
3.	Procesos de responsabilidad disciplinaria de los empleados públicos adelantados a petición de parte o de oficio por el conocimiento de presuntas trasgresiones a las normas disciplinarias recomendando las medidas resolutorias que correspondan garantizando el debido proceso y el principio de la doble instancia.
4.	Procesos de contratación administrativa adelantados en cabal cumplimiento de los principios, directrices y reglas definidas en el Estatuto de Contratación Administrativa.
5.	Respuesta a las peticiones, quejas y reclamos provenientes de los ciudadanos por incumplimiento de las formalidades y procedimientos garantizando la unidad jurídica e interpretativa de la Entidad y atendiendo los requerimientos de los interesados en condiciones de calidad y en cumplimiento de los términos legales.
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales
2.	Fundamentos de Administración Pública
3.	Fundamentos de Derecho Administrativo
4.	Régimen salarial y prestacional de los servidores públicos
5.	Estatuto Presupuestal
6.	Estatuto de Contratación Administrativa
7.	Sistemas de Gestión de la Calidad, Control Interno y Desarrollo Administrativo.
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Título Profesional en Derecho.	
<b>Experiencia:</b>	
Profesional mínima de dos (2) años a partir de la fecha de graduación del pregrado y experiencia mínima de un (1) año en cargos con funciones relacionadas.	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## Competencias comportamentales del nivel asesor

Tabla 15. Competencias comportamentales del nivel asesor

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia Profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral	<p>Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección.</p> <p>Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados</p> <p>Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos.</p> <p>Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.</p>
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas	<p>Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar.</p> <p>Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.</p>
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales	<p>Utiliza sus contactos para conseguir objetivos</p> <p>Comparte información para establecer lazos.</p> <p>Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado</p>

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	<p>Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección.</p> <p>Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos.</p> <p>Reconoce y hace viables las oportunidades</p>

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

## NIVEL ASISTENCIAL

### b) Funciones esenciales del nivel asistencial

#### Secretaria de Gerencia

Tabla 16. Funciones Secretaria de Gerencia.

I. IDENTIFICACIÓN	
SECTOR:	Descentralizado Municipal
NIVEL:	Asistencial:
DENOMINACIÓN:	Secretaria de Gerencia
CÓDIGO:	440
GRADO:	01
CLASIFICACIÓN:	Libre Nombramiento y Remoción
N° DE CARGOS:	1
DEPENDENCIA:	Despacho del Gerente
CARGO JEFE INMEDIATO:	Gerente
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Constituirse en el apoyo operativo a todas las funciones y actividades secretariales asignadas a la unidad gerencial.	

No	III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
1.	Atender el teléfono, recibiendo y realizando las llamadas que sean necesarias.
2.	Atender los clientes internos y externos de la empresa, brindando información y orientación correcta; comunicando oportunamente a su jefe inmediato las inquietudes, solicitudes, novedades y reclamos que en razón de su oficio llegue a recibir.
3.	Recibir y despachar la correspondencia, radicándola en el formato correspondiente.
4.	Elaborar memorandos, oficios, certificados, paz y salvos, resoluciones, avisos y toda la documentación que sea solicitada por su jefe inmediato, así como los informes que sean necesarios y requeridos.
5.	Elaborar los diferentes informes que le solicite su jefe inmediato.
6.	Apoyar en la elaboración de presentaciones para el jefe inmediato y la junta directiva.
7.	Mantener informado a su superior inmediato sobre las novedades encontradas y detectadas en el desarrollo de sus funciones.
8.	Cumplir con las actividades que le sean asignadas en razón de la naturaleza de su cargo.
9.	Sujetarse a las disposiciones del reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial y demás disposiciones de la empresa.
10.	Formar, conservar y mantener el archivo de la unidad, conforme a la normatividad vigente.
11.	Atender y asistir a los programas de capacitación a los cuales sea vinculado
12.	Mantener actualizada la agenda del Jefe inmediato e informarle sobre los compromisos adquiridos.
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de desempeño)</b>	
1.	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.
2.	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
3.	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.
4.	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos Institucionales.
5.	Se contribuye eficientemente con el desarrollo de las funciones asignadas al Despacho de la gerencia.
6.	Los documentos recibidos se clasifican y radican diariamente con base en el sistema de gestión documental.
7.	La correspondencia se distribuye diariamente de acuerdo con los procedimientos establecidos en el sistema de gestión documental.

8.	Las copias de los registros físicos y magnéticos de las respuestas y oficios enviados son archivados diariamente.
9.	La atención al público es prestada con amabilidad y diligencia.
10.	El directorio telefónico de la dependencia se actualiza periódicamente
11.	La reserva y confidencialidad sobre la información, procesos y procedimientos desarrollados en la dependencia se realiza en forma diligente.
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
1.	Fundamentos Constitucionales.
2.	Ley de Archivos
3.	Informática básica
4.	Clases de documentos
5.	Sistema de gestión documental institucional
6.	Atención al público
7.	Código Único Disciplinario
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>Estudios</b>	
1. Diploma de bachiller en cualquier modalidad.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de un (1) año en cargos con funciones relacionadas.	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

### Competencias comportamentales del nivel asistencial

Tabla 17. Competencias comportamentales del nivel asistencial.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.  Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.

		<p>No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.</p> <p>Es capaz de discernir que se puede hacer en público y que no.</p> <p>Trasmite información oportuna y objetiva.</p>
Adaptación al cambio	<p>Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente</p>	<p>Acepta y se adapta fácilmente a los cambios</p> <p>Responde al cambio con flexibilidad</p> <p>Promueve el cambio</p>
Relaciones Interpersonales	<p>Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.</p>	<p>Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.</p> <p>Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos</p>
Disciplina	<p>Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente</p>	<p>Acepta la supervisión constante.</p> <p>Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización</p>
Colaboración	<p>Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales</p>	<p>Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.</p> <p>Cumple los compromisos que adquiere.</p> <p>Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</p>

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

### 1.3 MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

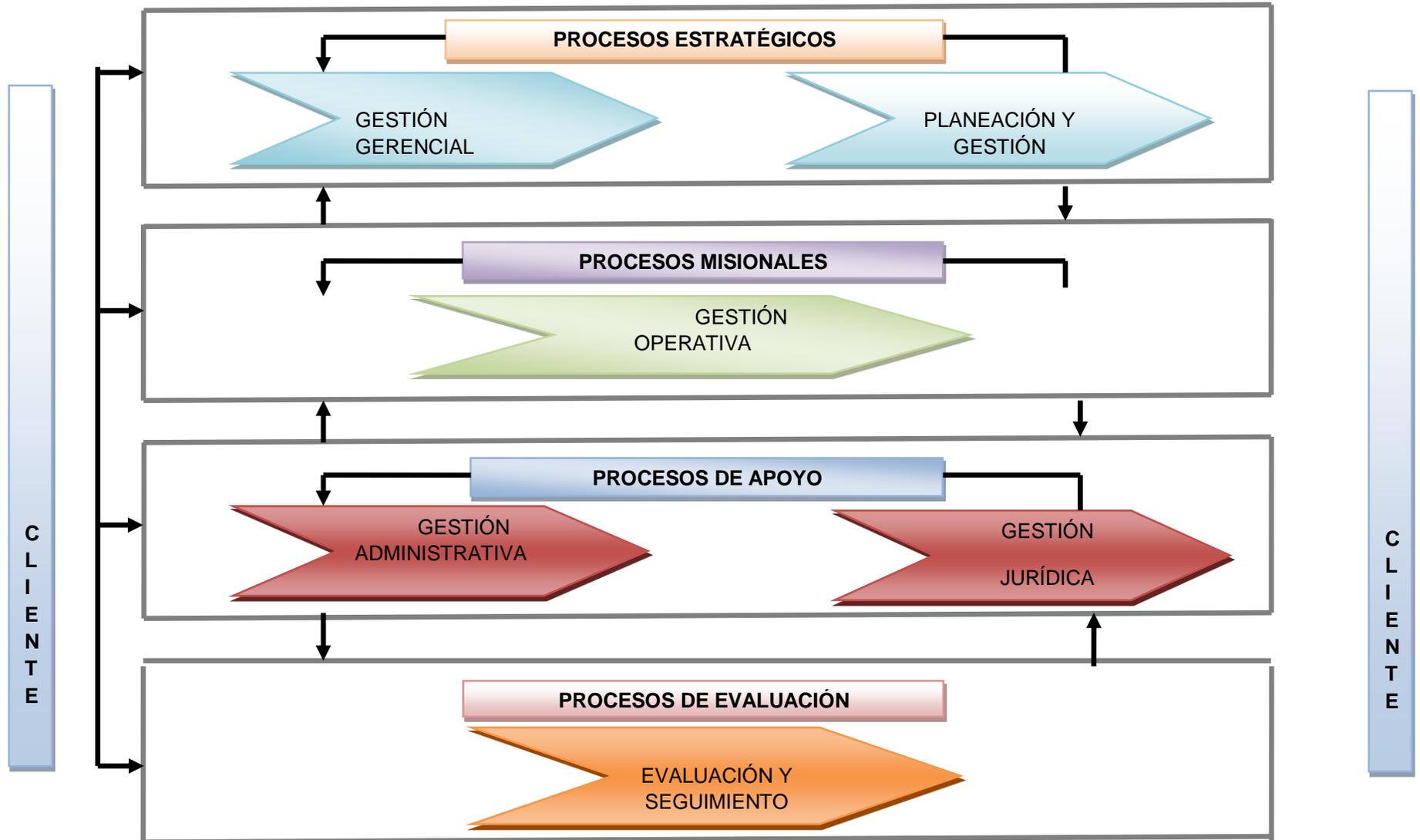
#### Matriz de procesos y procedimientos

Tabla 18. Matriz de procesos y procedimientos

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Gestión Gerencial	Direccionamiento Institucional Representación Legal
Asesoría de Planeación y Proyectos	Planificación Institucional Gestión Proyectos (Nuevos Negocios) Sistema de Gestión Gestión Ambiental
Dirección Operativa (Interventorías)	Interventoría de Barrido, Recolección y Transporte Interventoría Comercial Interventoría de Disposición Final
Gestión Administrativa y Financiera	Administración Financiera Gestión Contable Gestión Recursos
Gestión Jurídica	Contratación Representación Judicial y Extrajudicial
Control Interno	

Fuente: Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP, 2013.

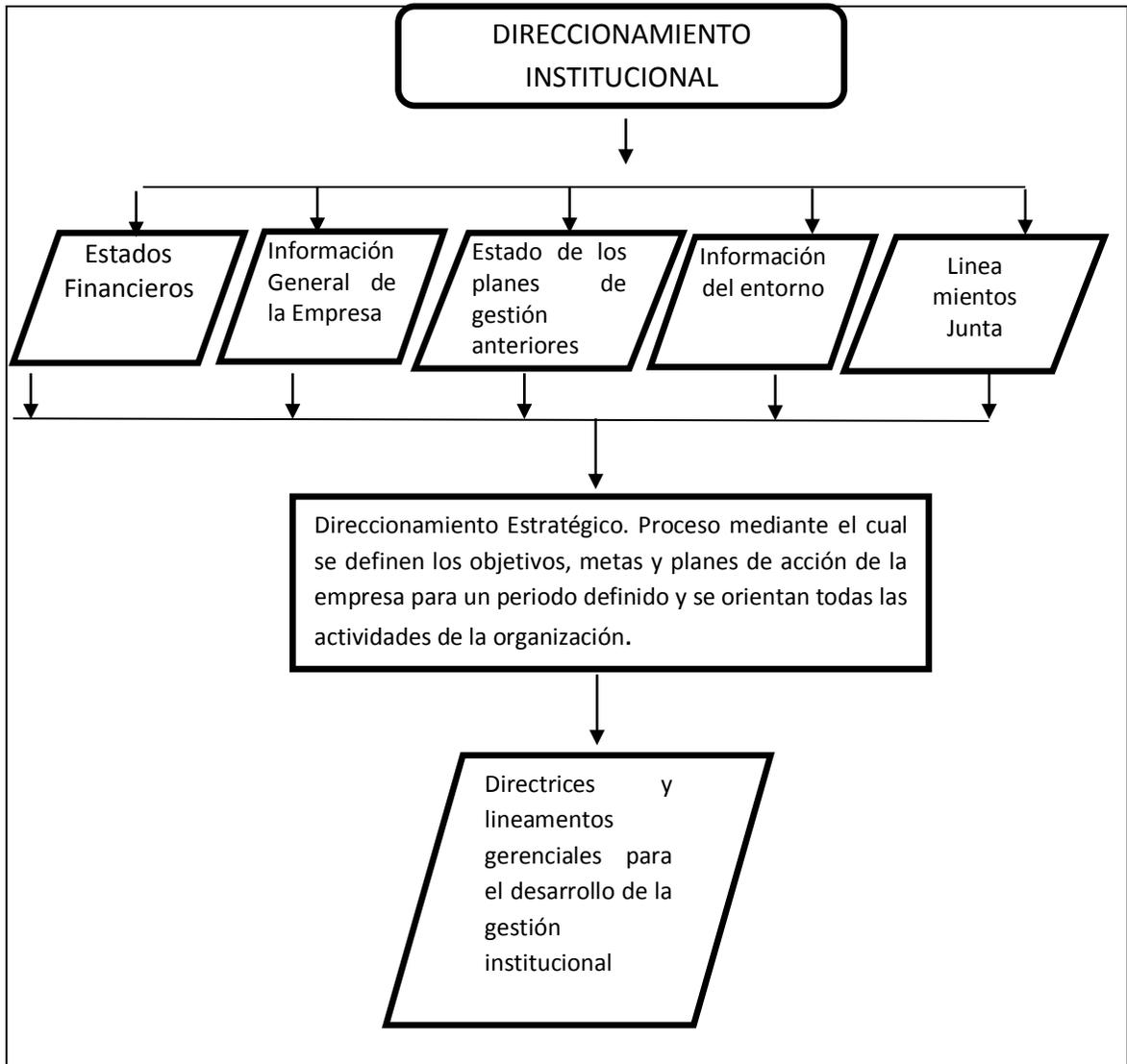
Figura 2. Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia.

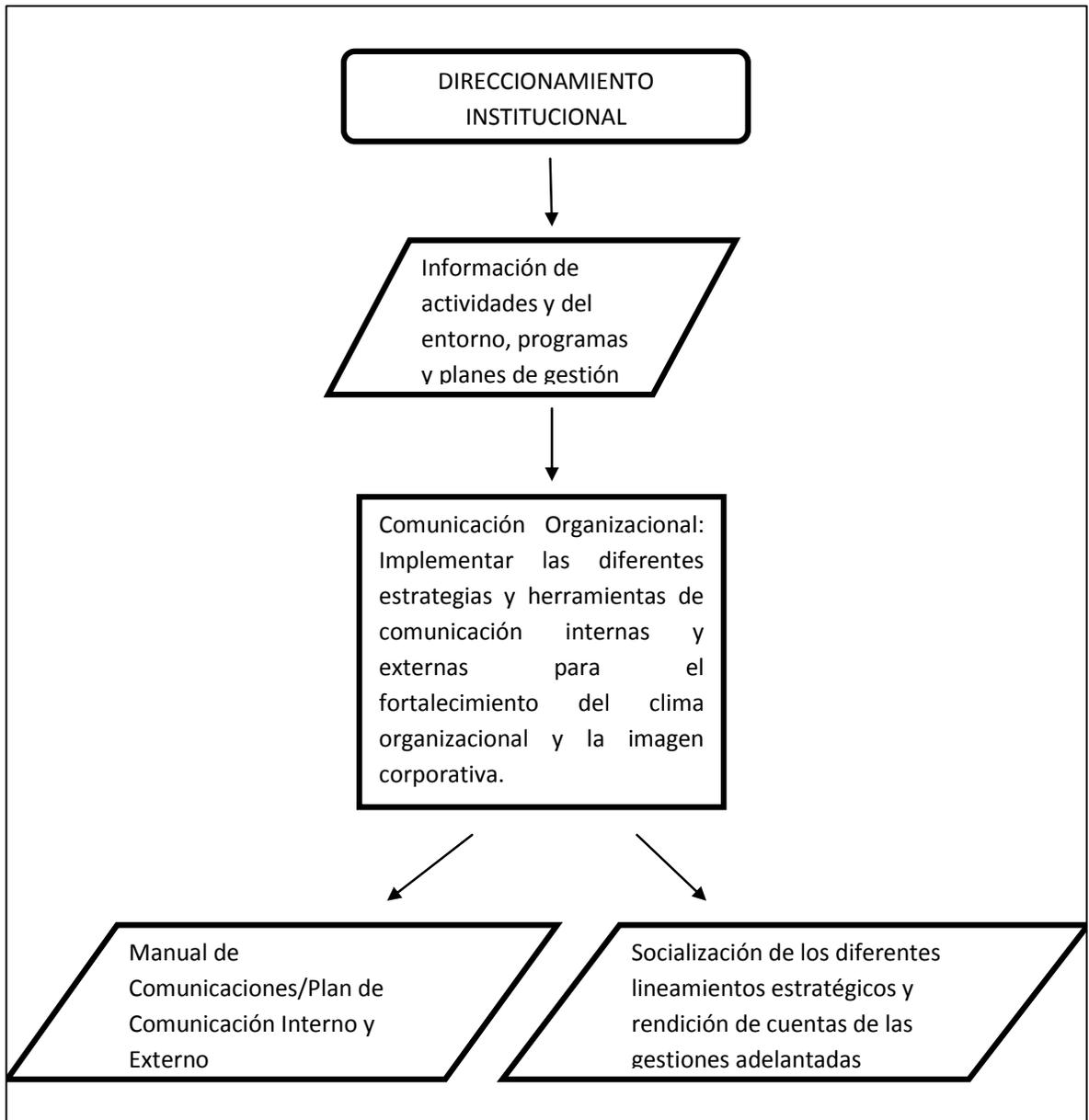
## 1.4 DIAGRAMA DE FLUJOS

Figura 3. Diagrama de flujo Direccionamiento Institucional.



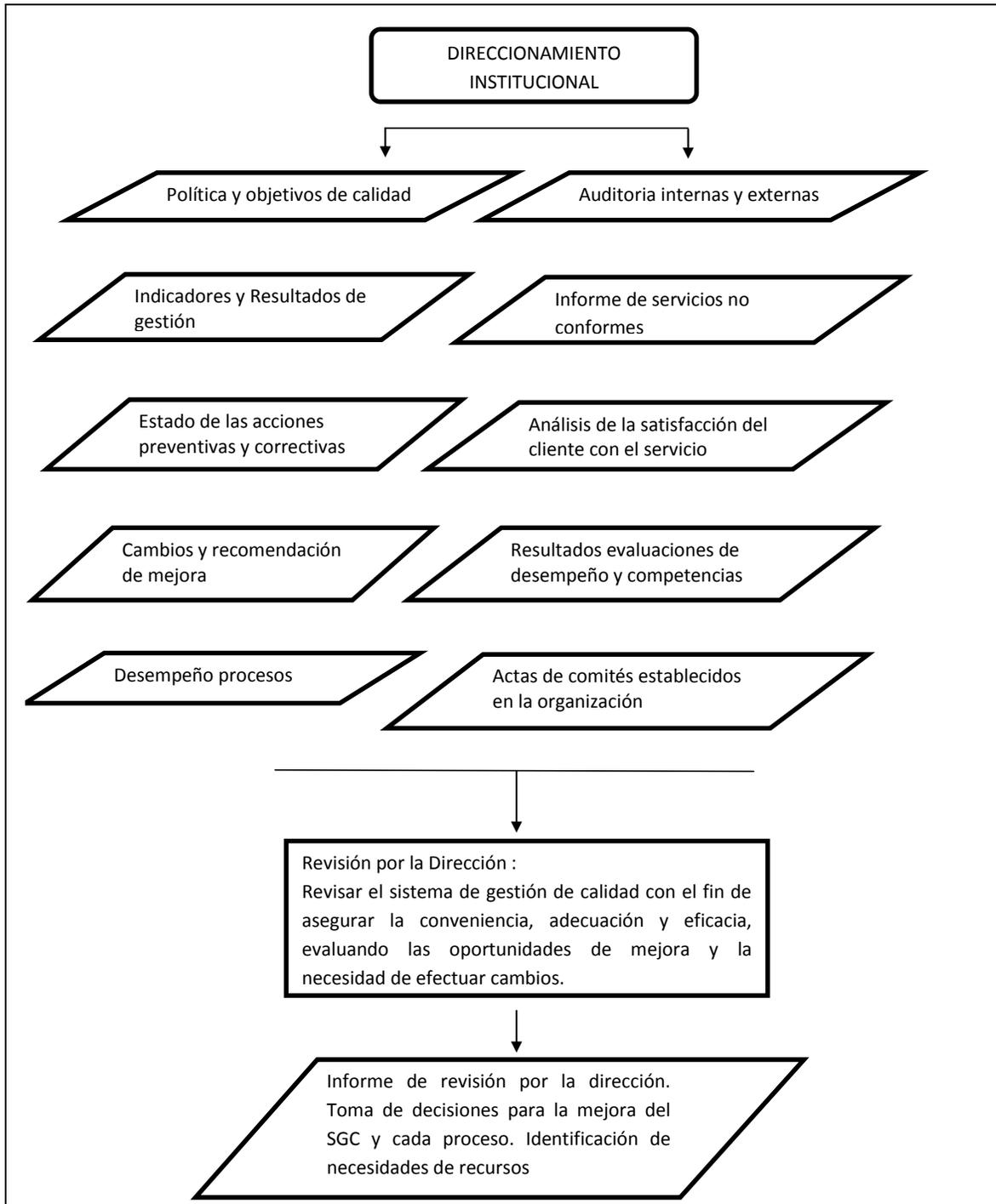
Fuente: elaboración propia.

**Figura 4. Diagrama de flujo Direccionamiento Institucional.**



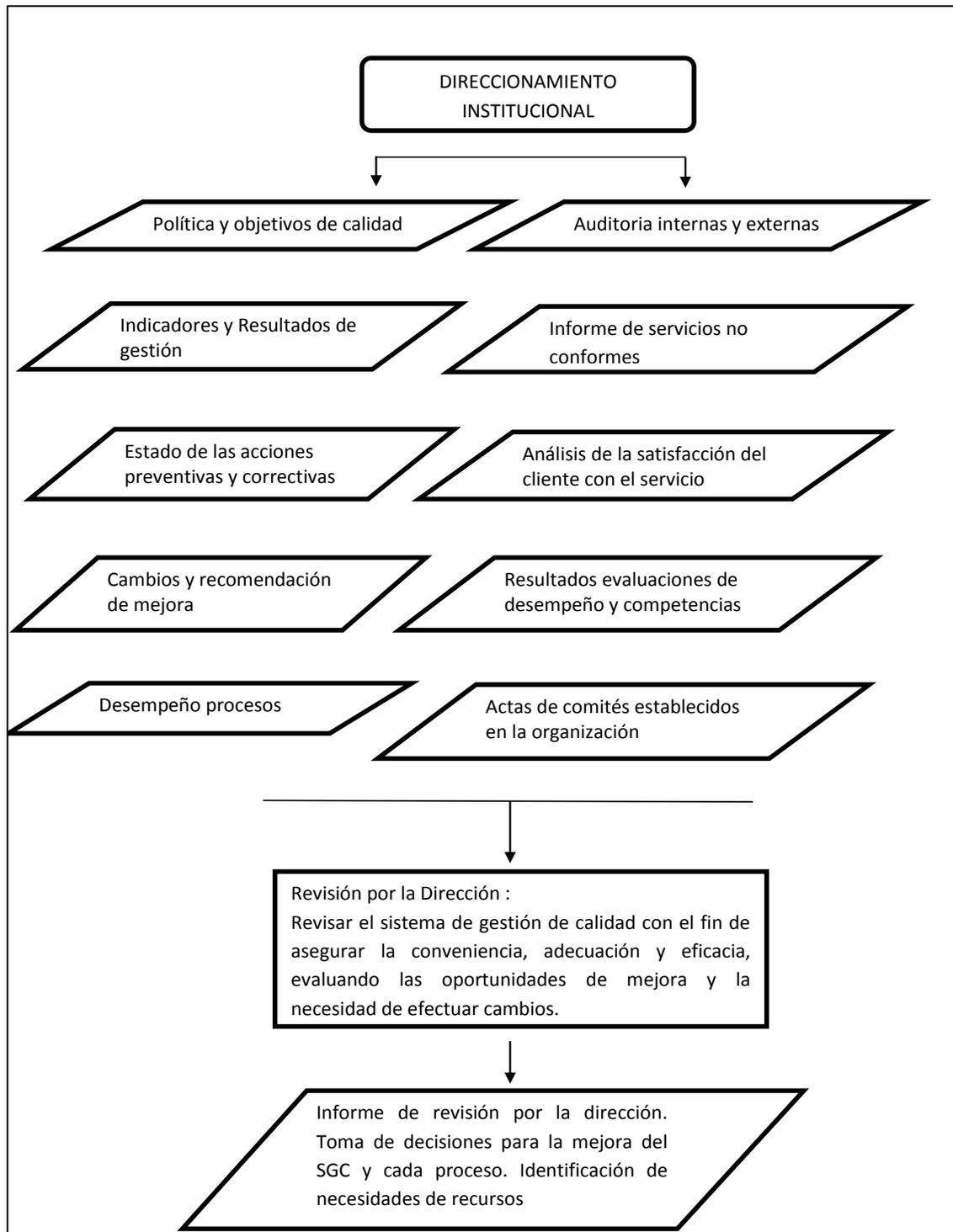
**Fuente: elaboración propia.**

**Figura 5. Diagrama de flujo Direccionamiento Institucional.**



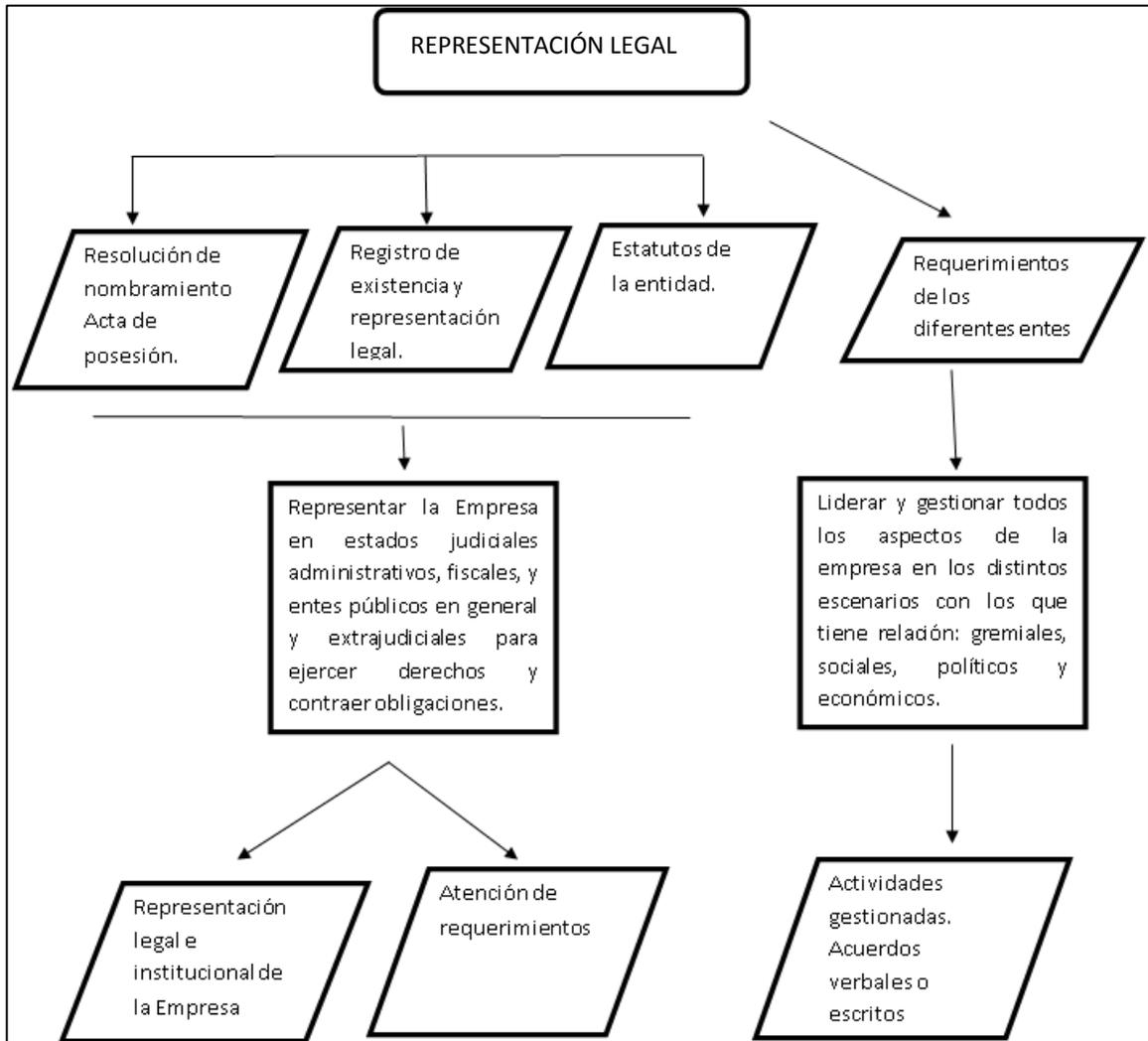
Fuente: elaboración propia.

**Figura 6. Diagrama de flujo Direccionamiento Institucional**



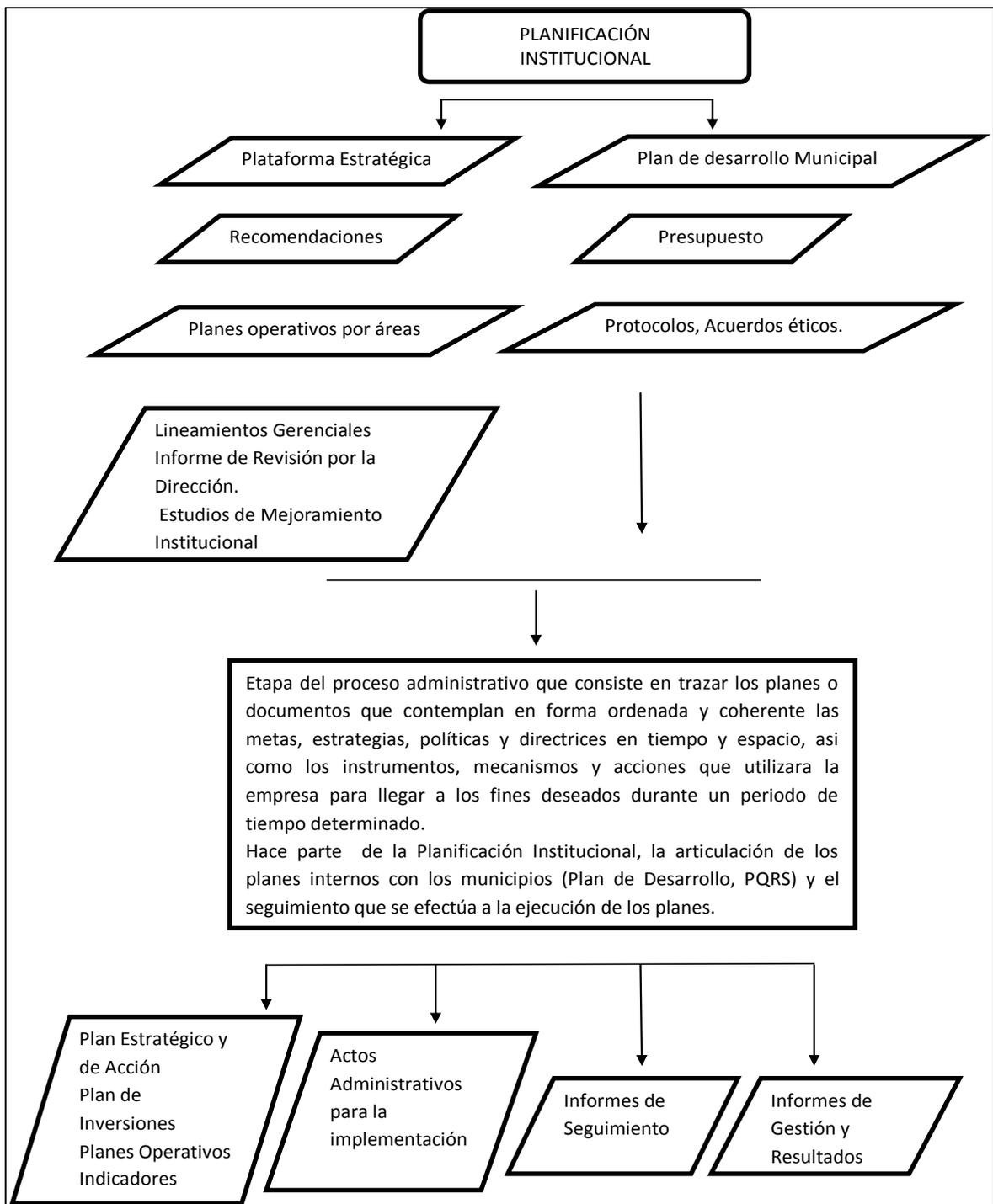
Fuente: elaboración propia.

**Figura 7. Diagrama de flujo representación legal.**



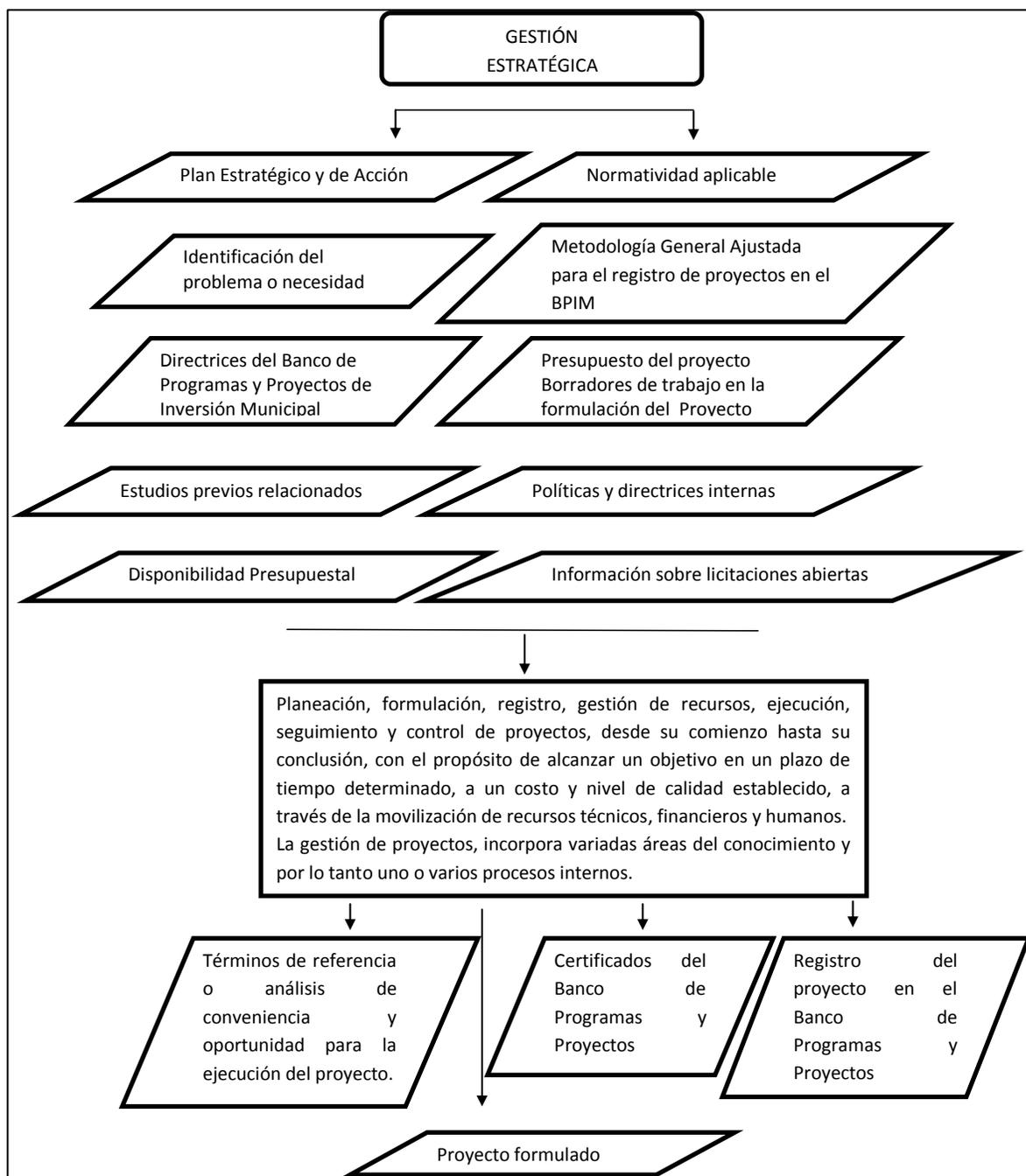
**Fuente: elaboración propia.**

**Figura 8. Diagrama de flujo planificación Institucional.**



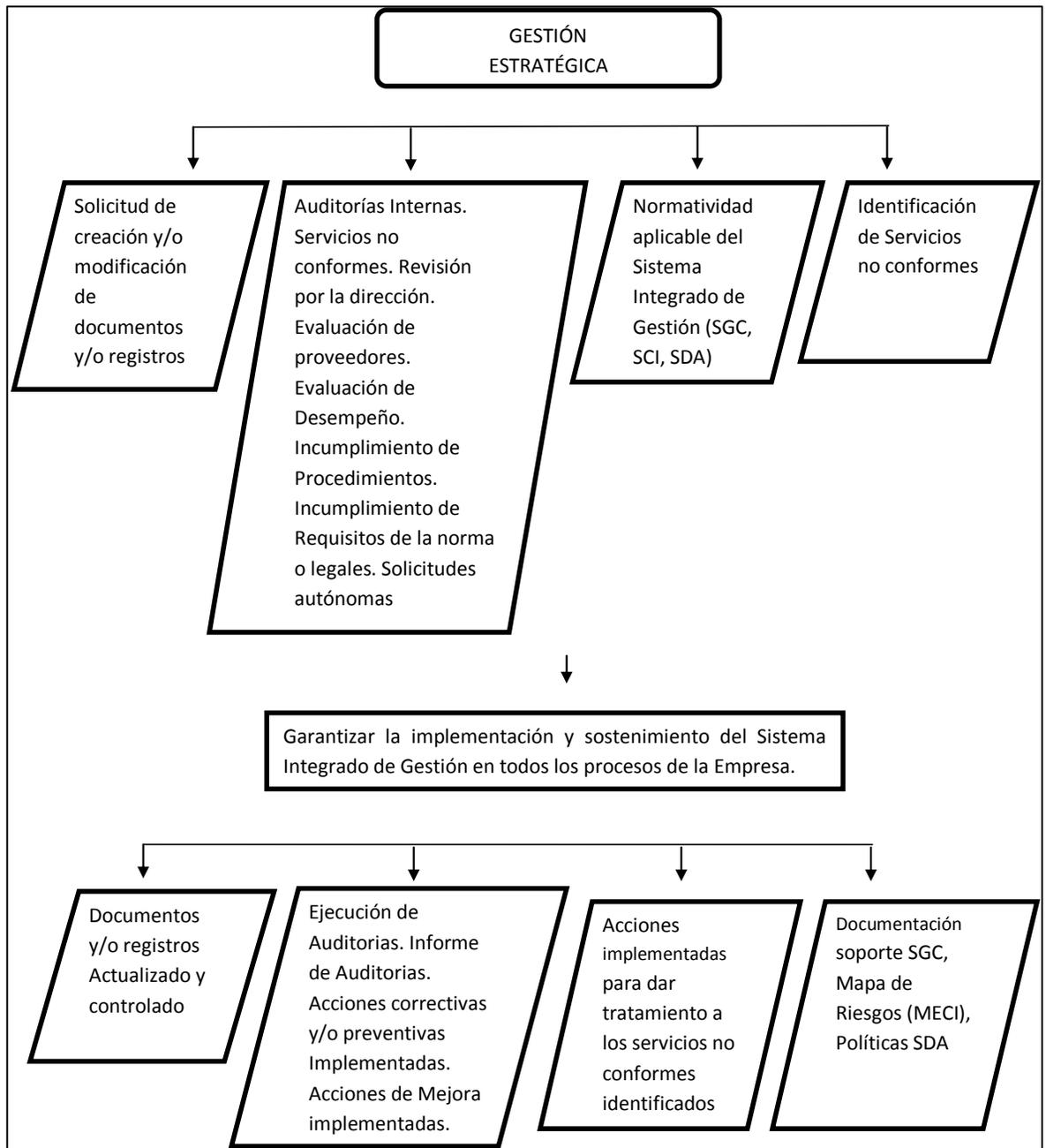
**Fuente: elaboración propia.**

**Figura 9. Diagrama de flujo gestión estratégica.**



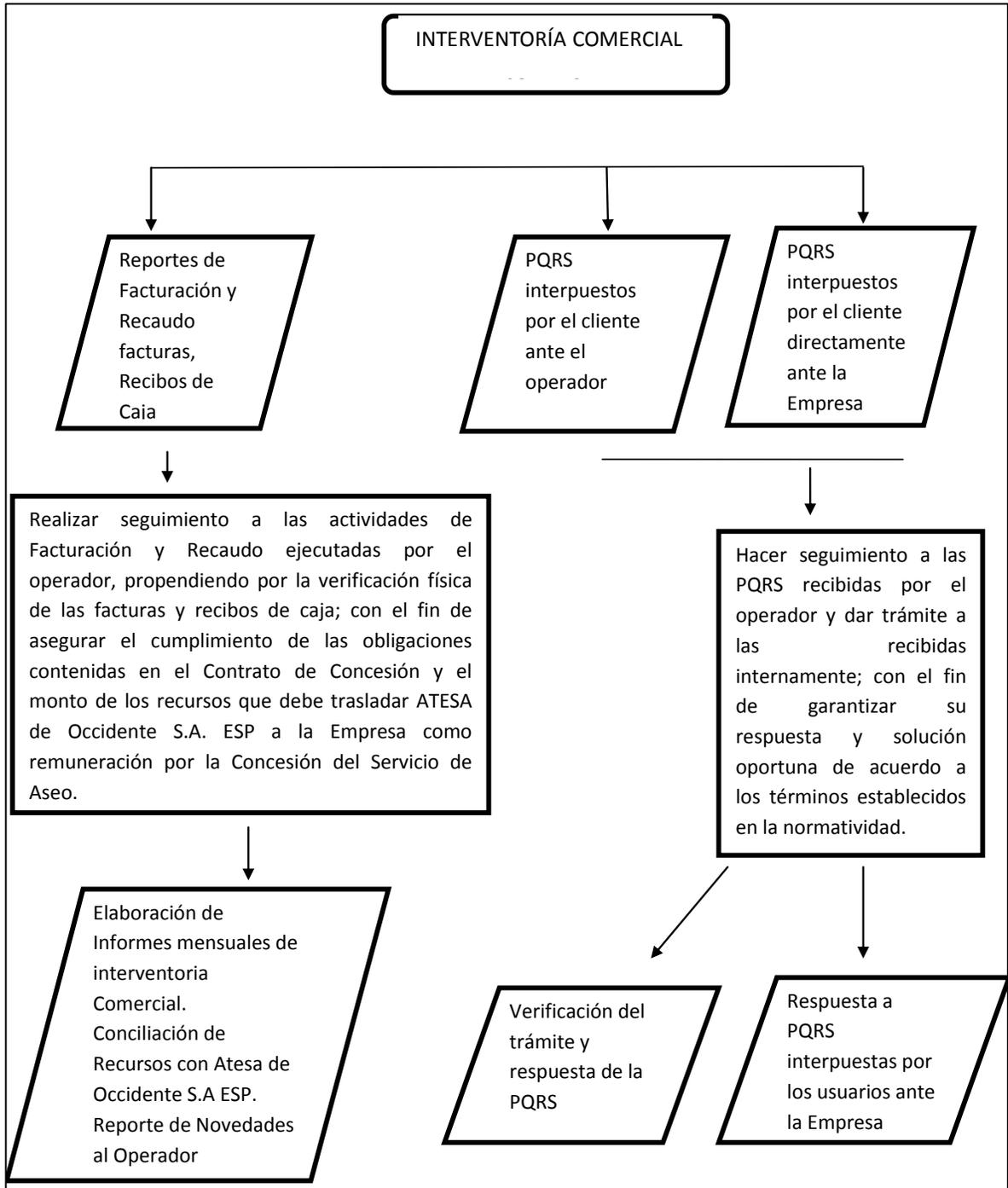
Fuente: elaboración propia.

**Figura 10. Diagrama de flujo Gestión Estratégica.**



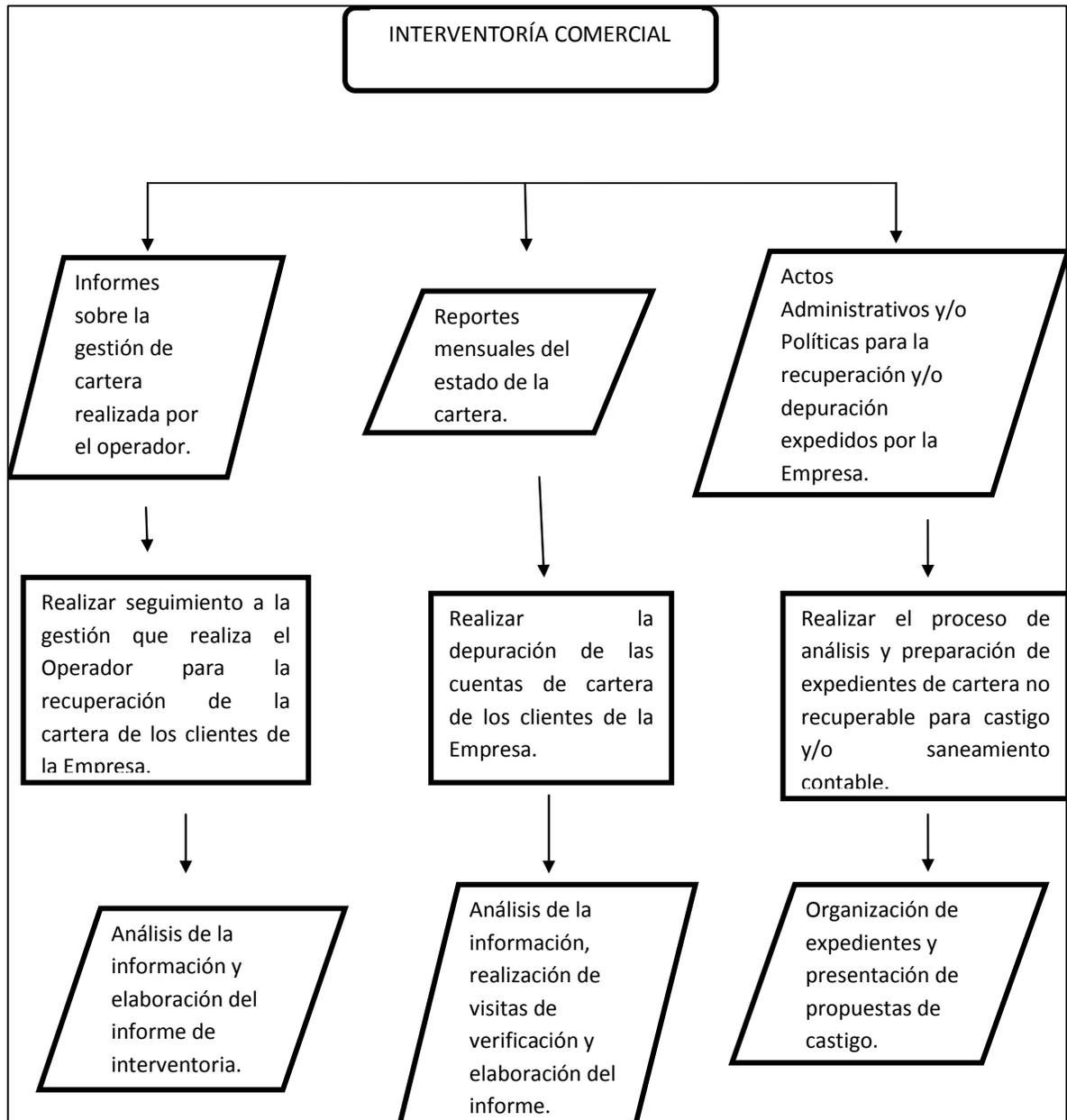
Fuente: elaboración propia.

**Figura 11. Diagrama de flujo Interventoría Comercial.**



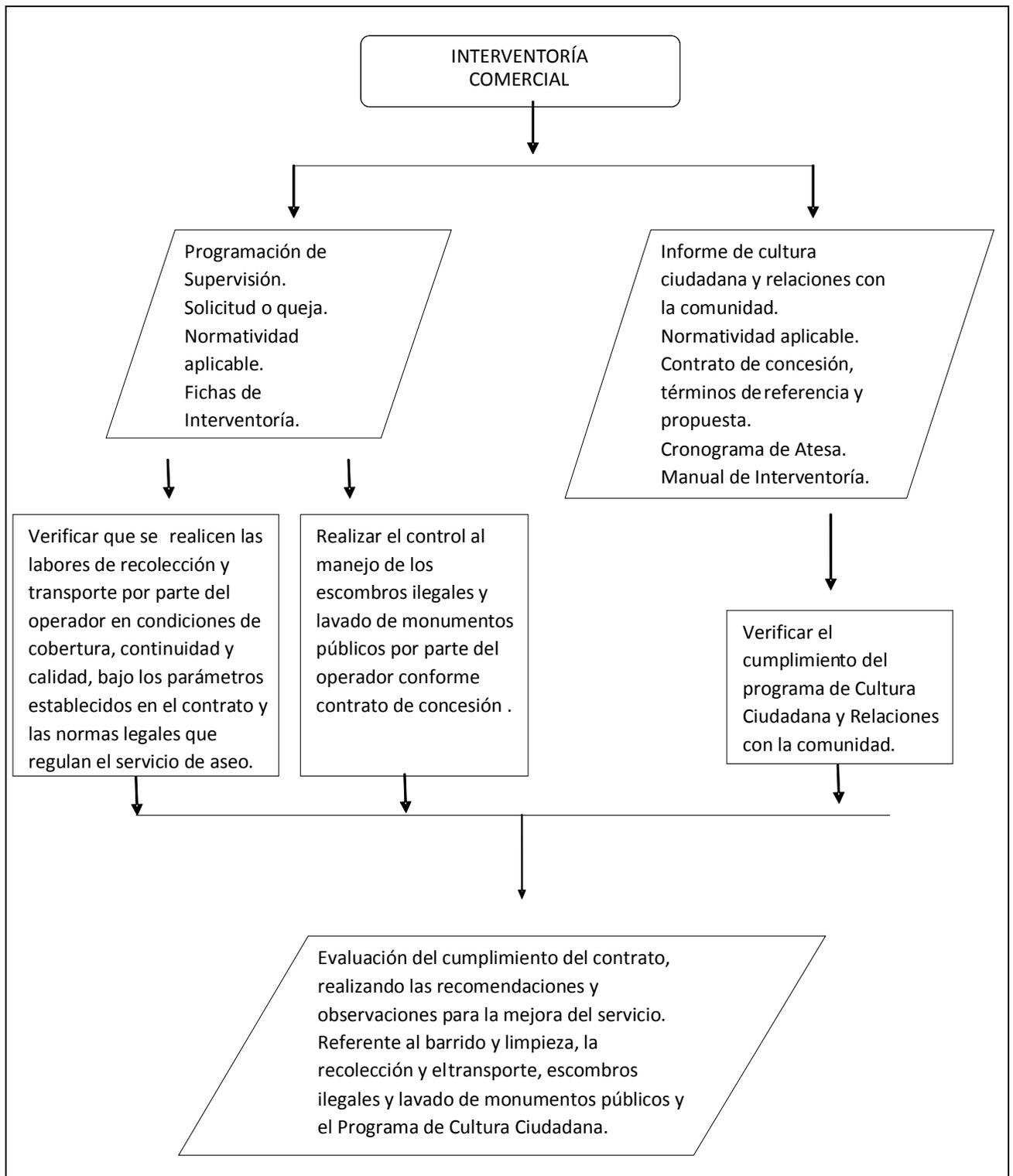
Fuente: elaboración propia.

**Figura 12. Diagrama de flujo Interventoría Comercial.**



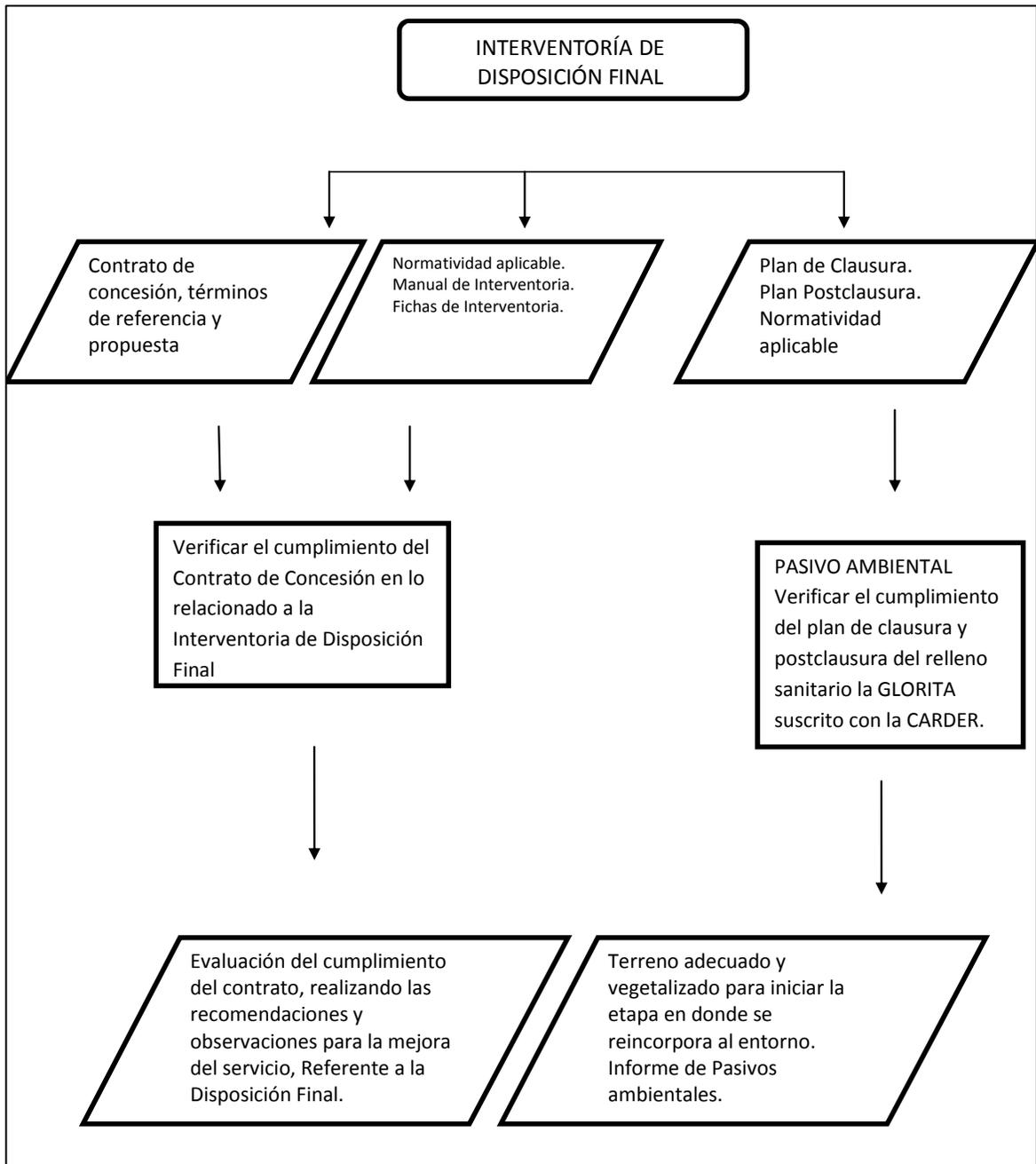
Fuente: elaboración propia.

**Figura 13. Diagrama de flujo Interventoría Comercial.**



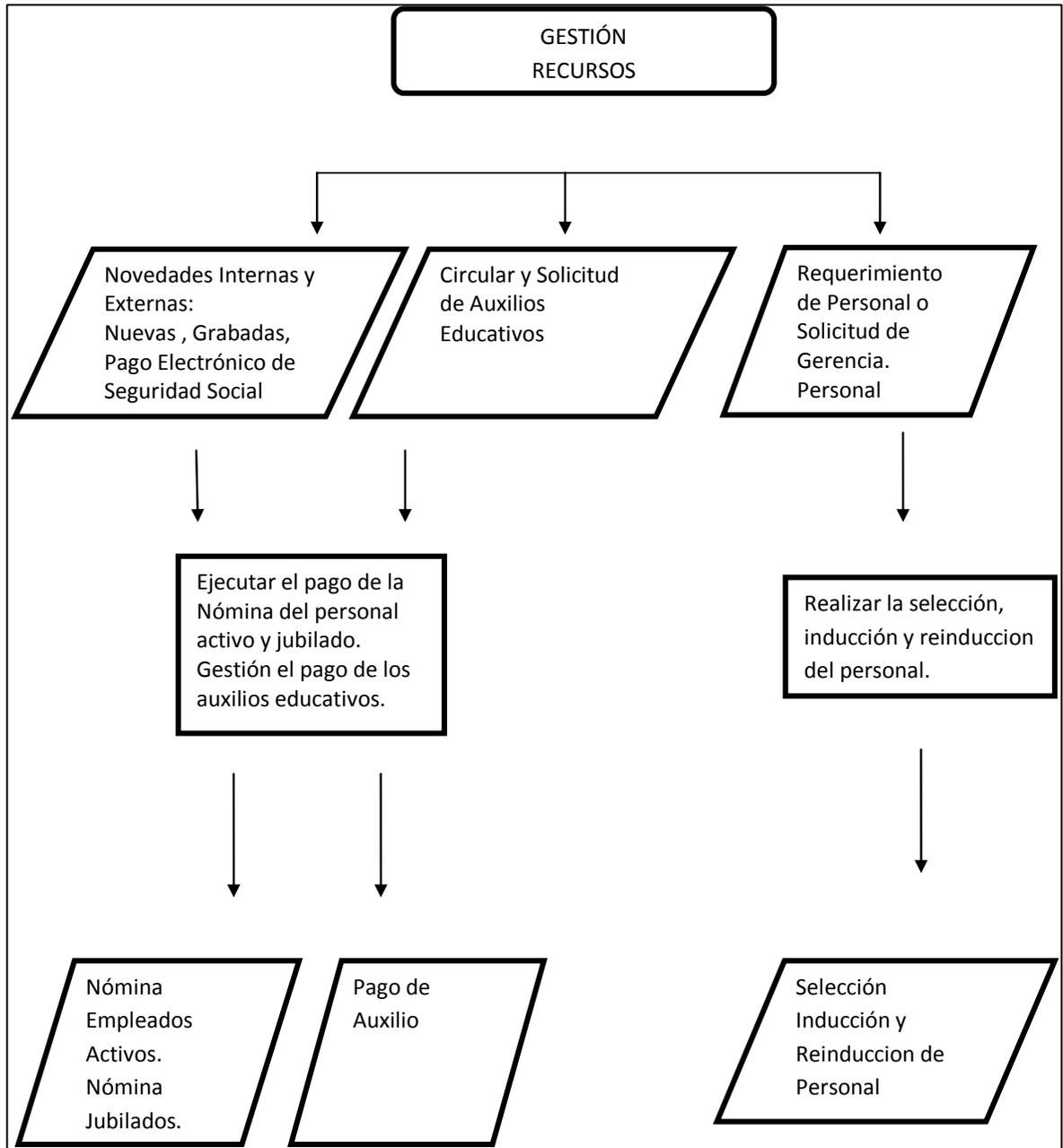
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 14. Diagrama de flujo Interventoría de disposición final.**



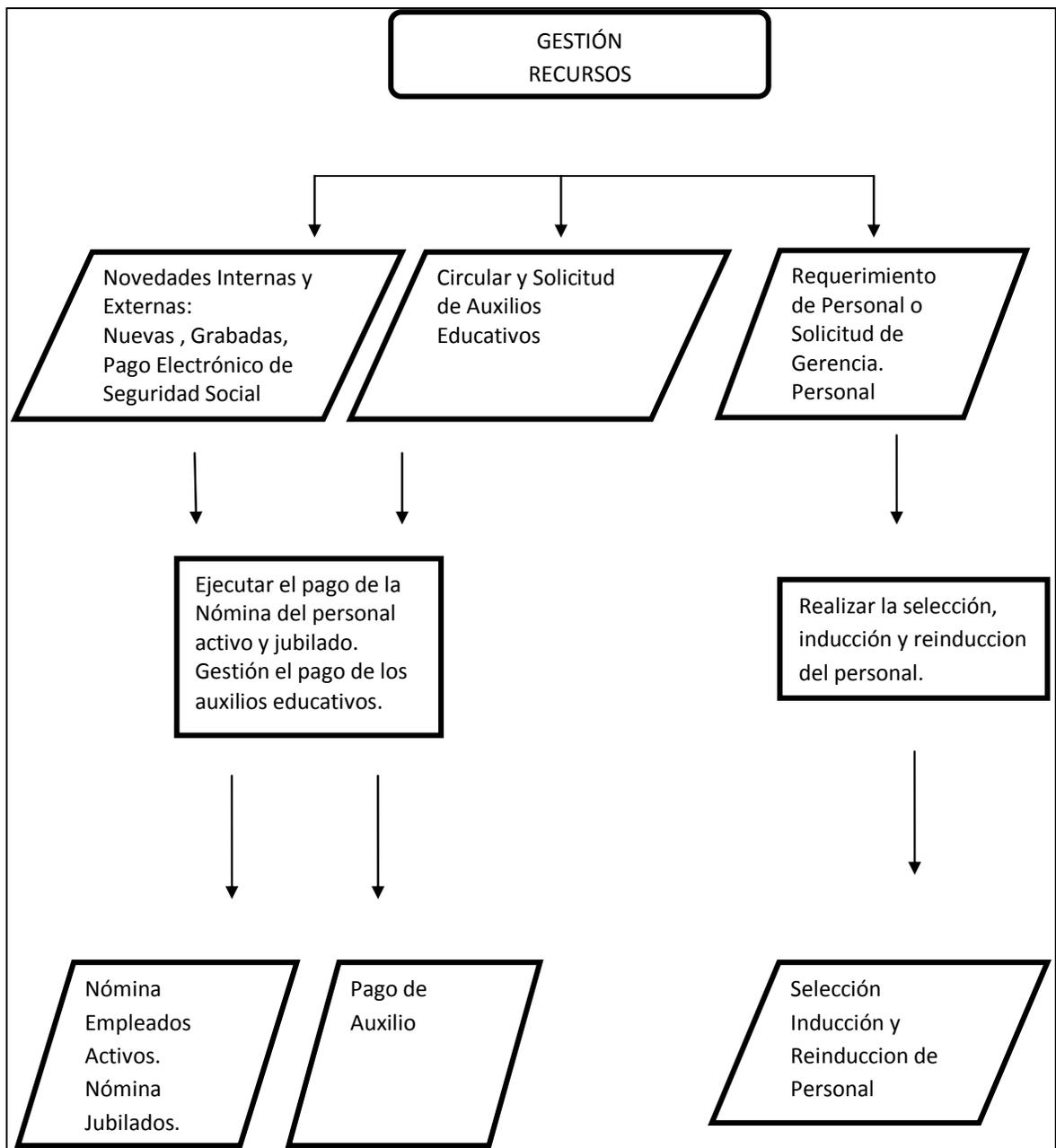
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 15. Diagrama de flujo gestión recursos.**



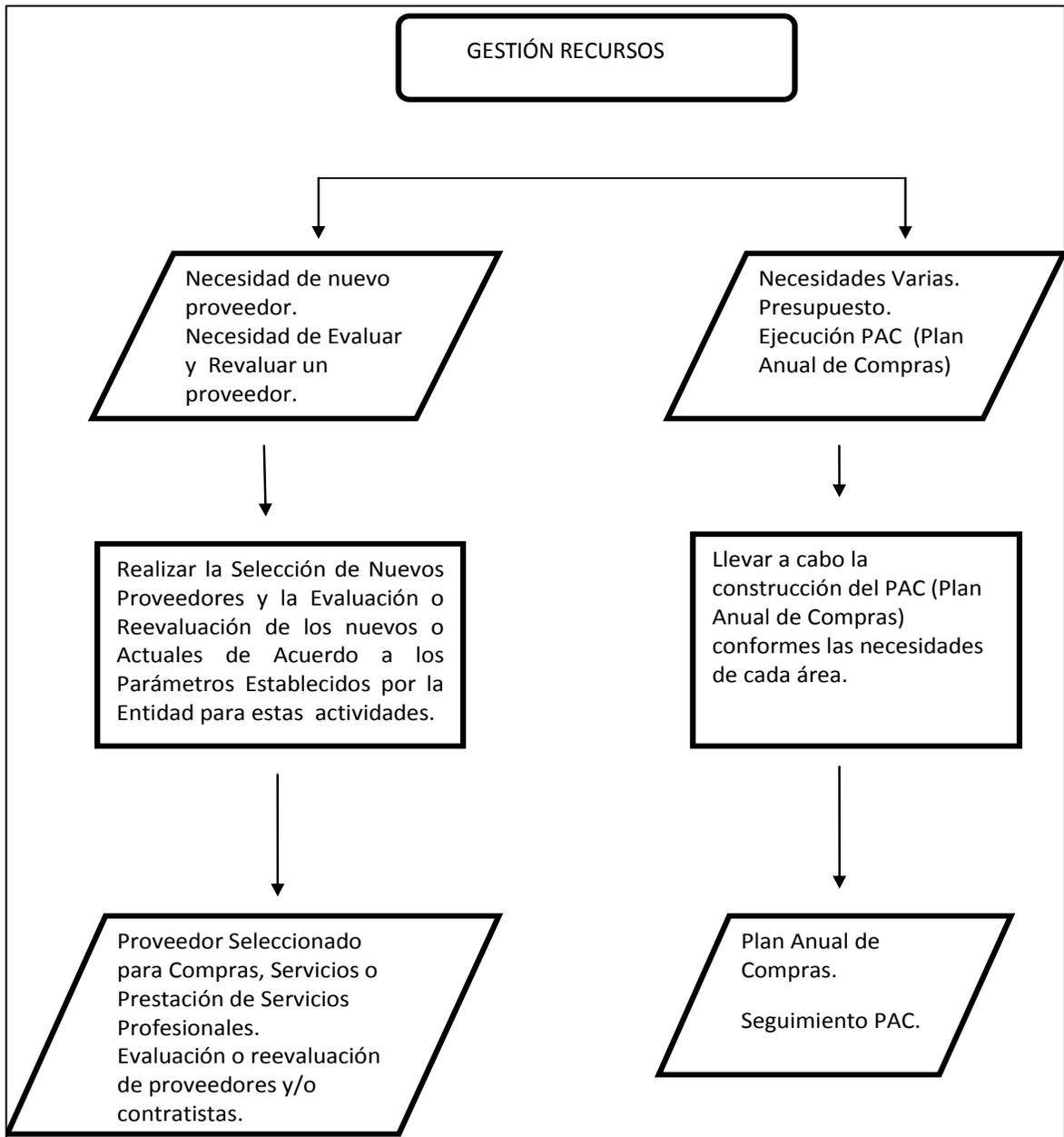
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 16. Diagrama de flujo Gestión Recursos.**



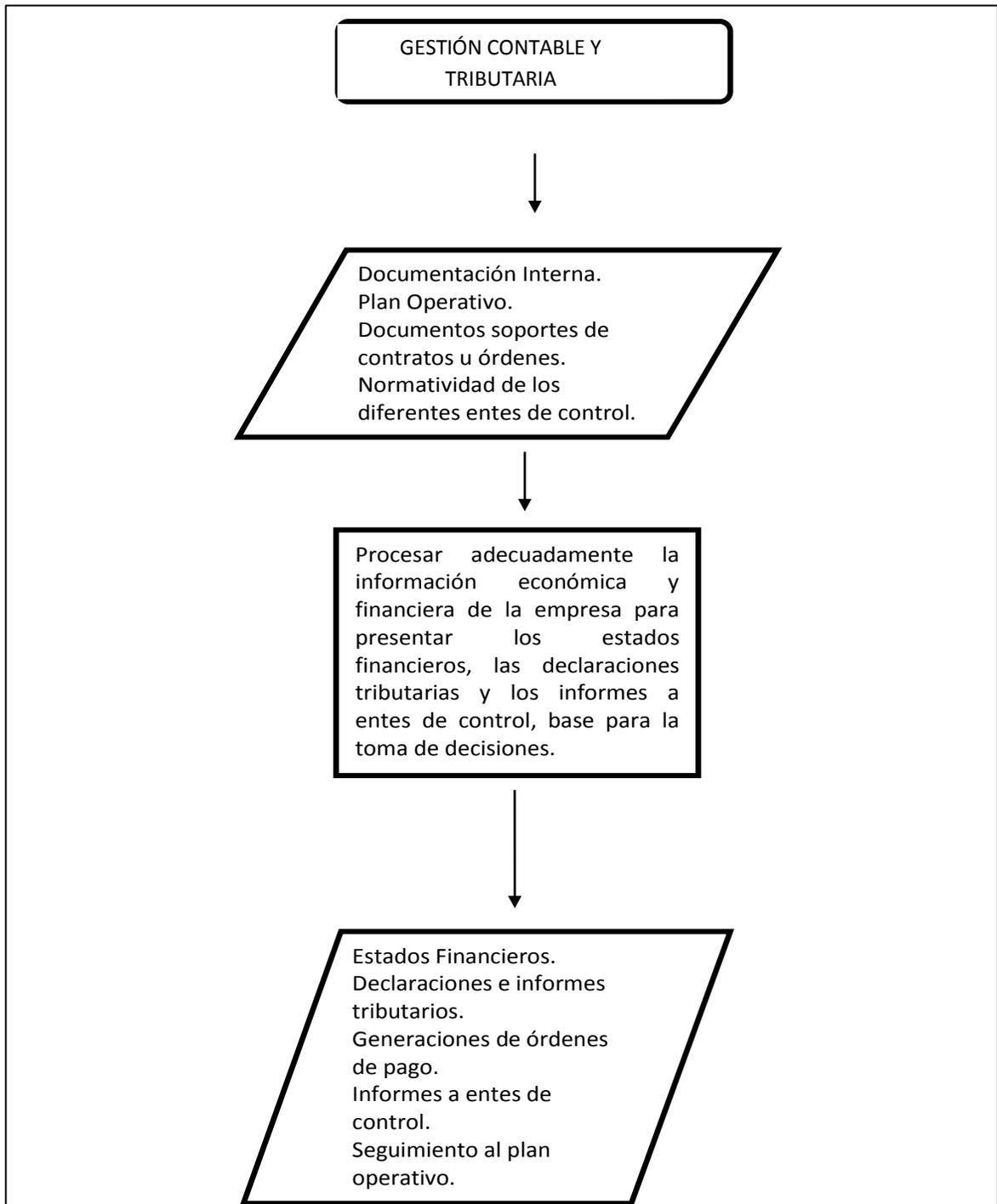
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 17. Diagrama de flujo Gestión recursos.**



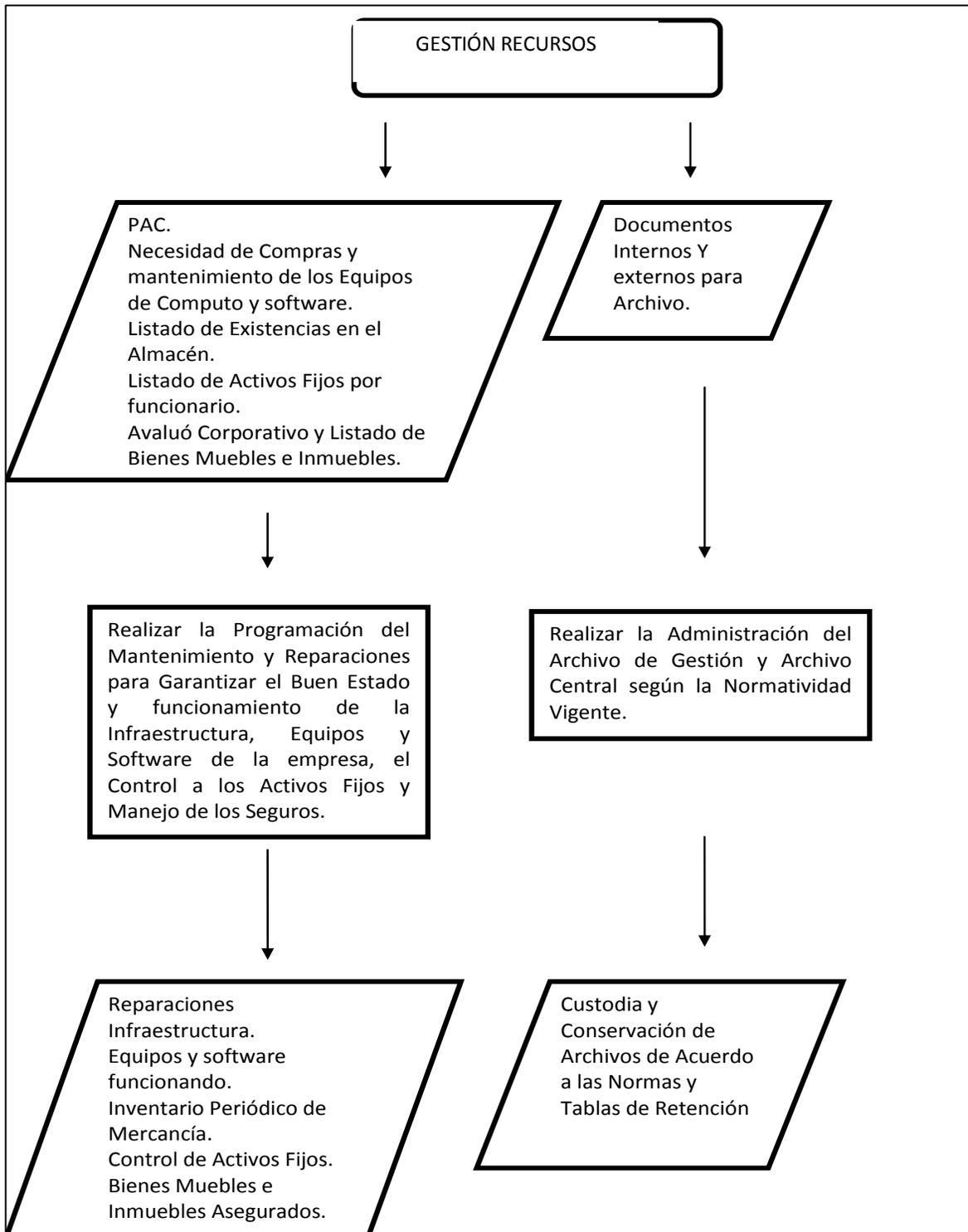
**Fuente: Elaboración propia.**

**Figura 18. Diagrama de flujo Gestión Contable y Tributaria.**



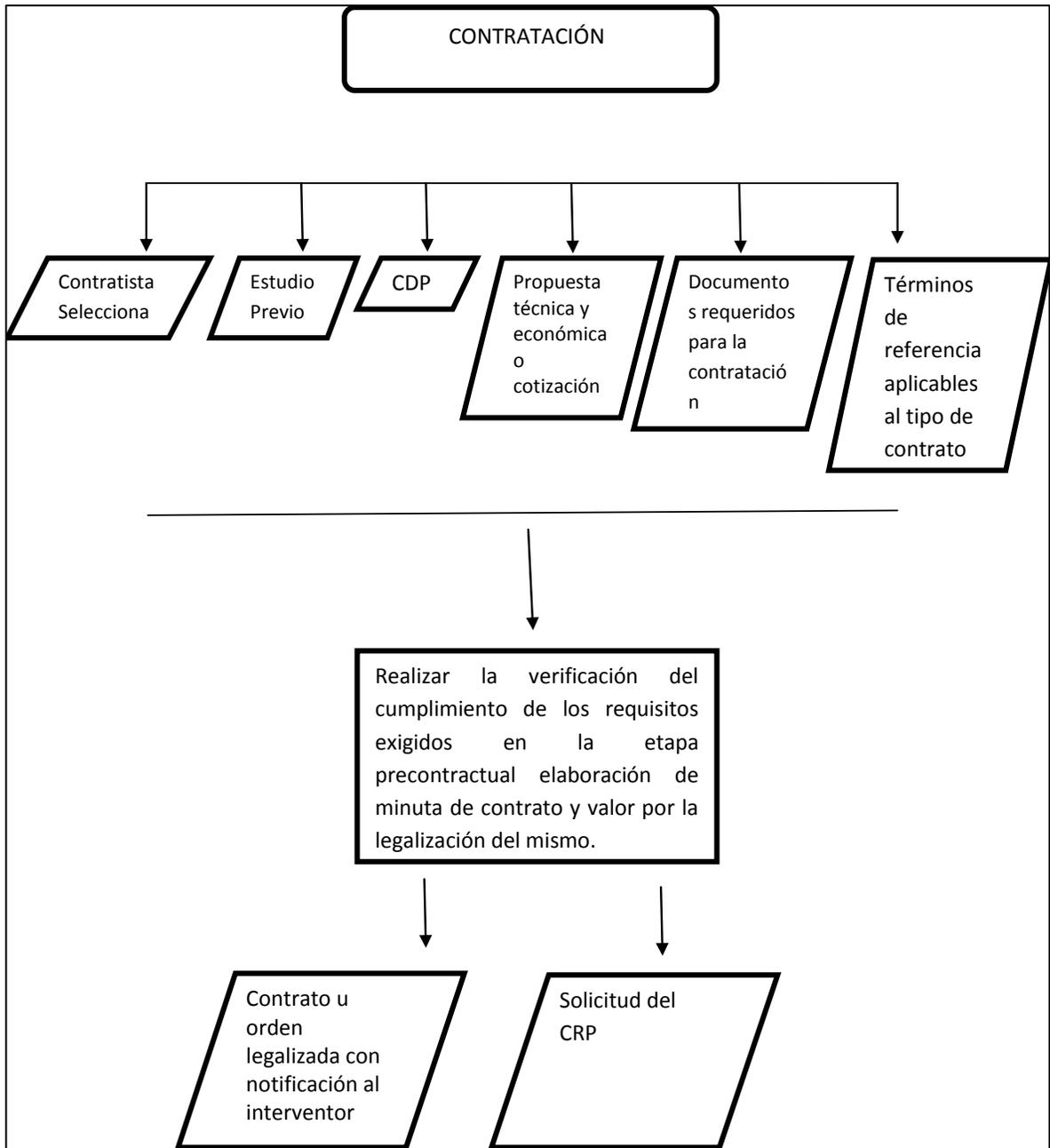
**Fuente: Elaboración propia.**

**Figura 19. Diagrama de flujo Gestión Recursos.**



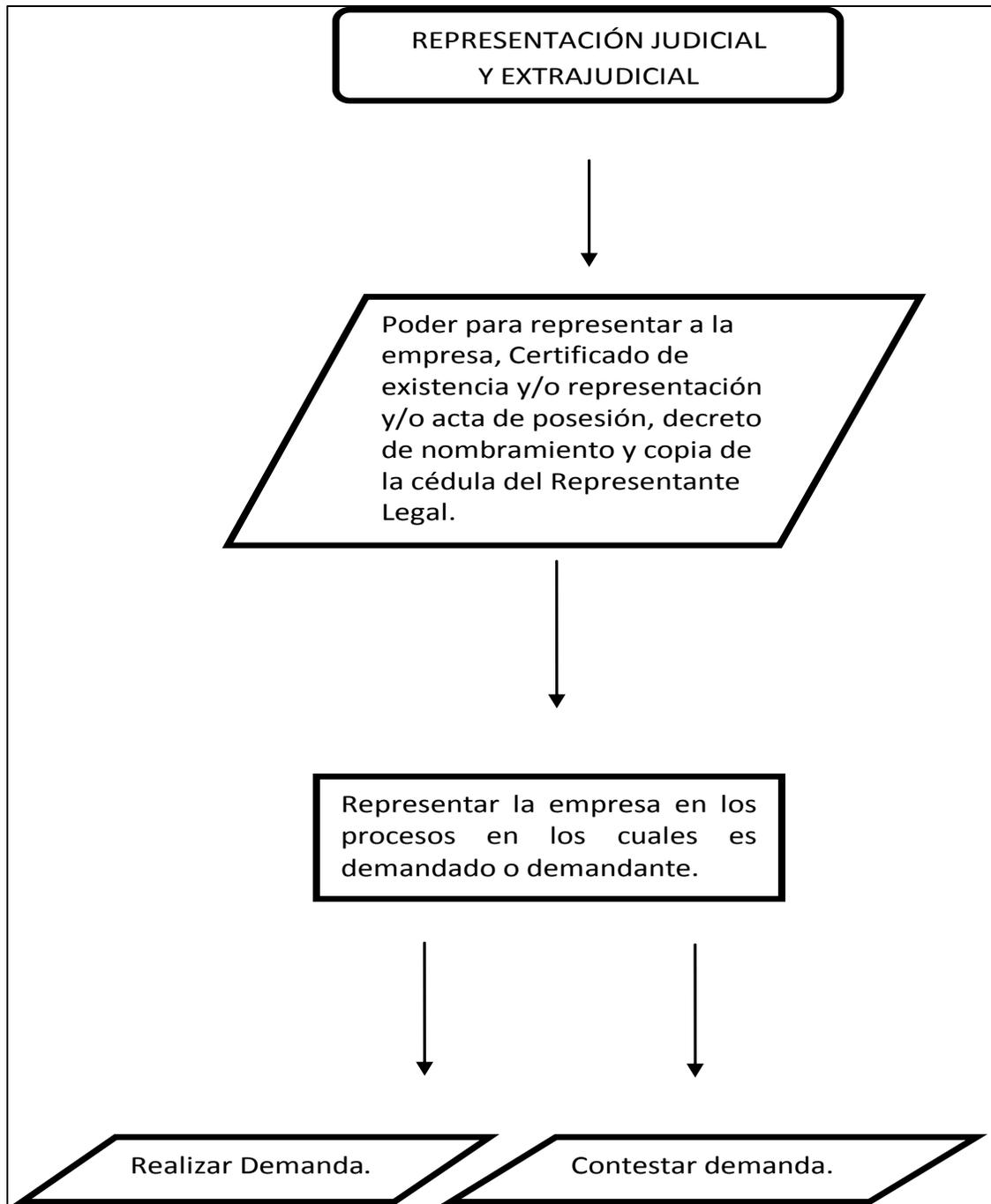
**Fuente: Elaboración propia.**

Figura 20. Diagrama de flujo Contratación.



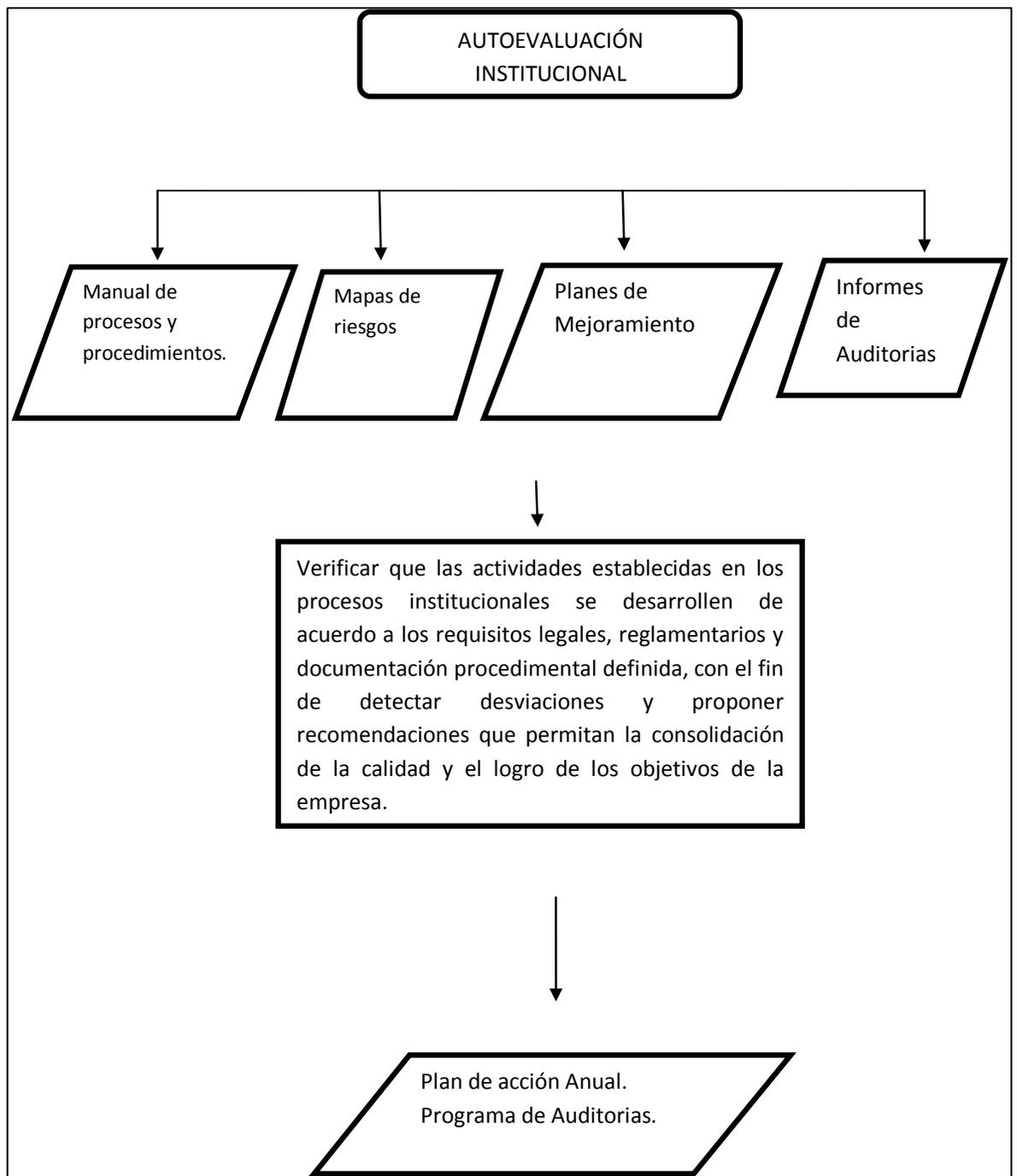
Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Diagrama de flujo representación judicial y extrajudicial.



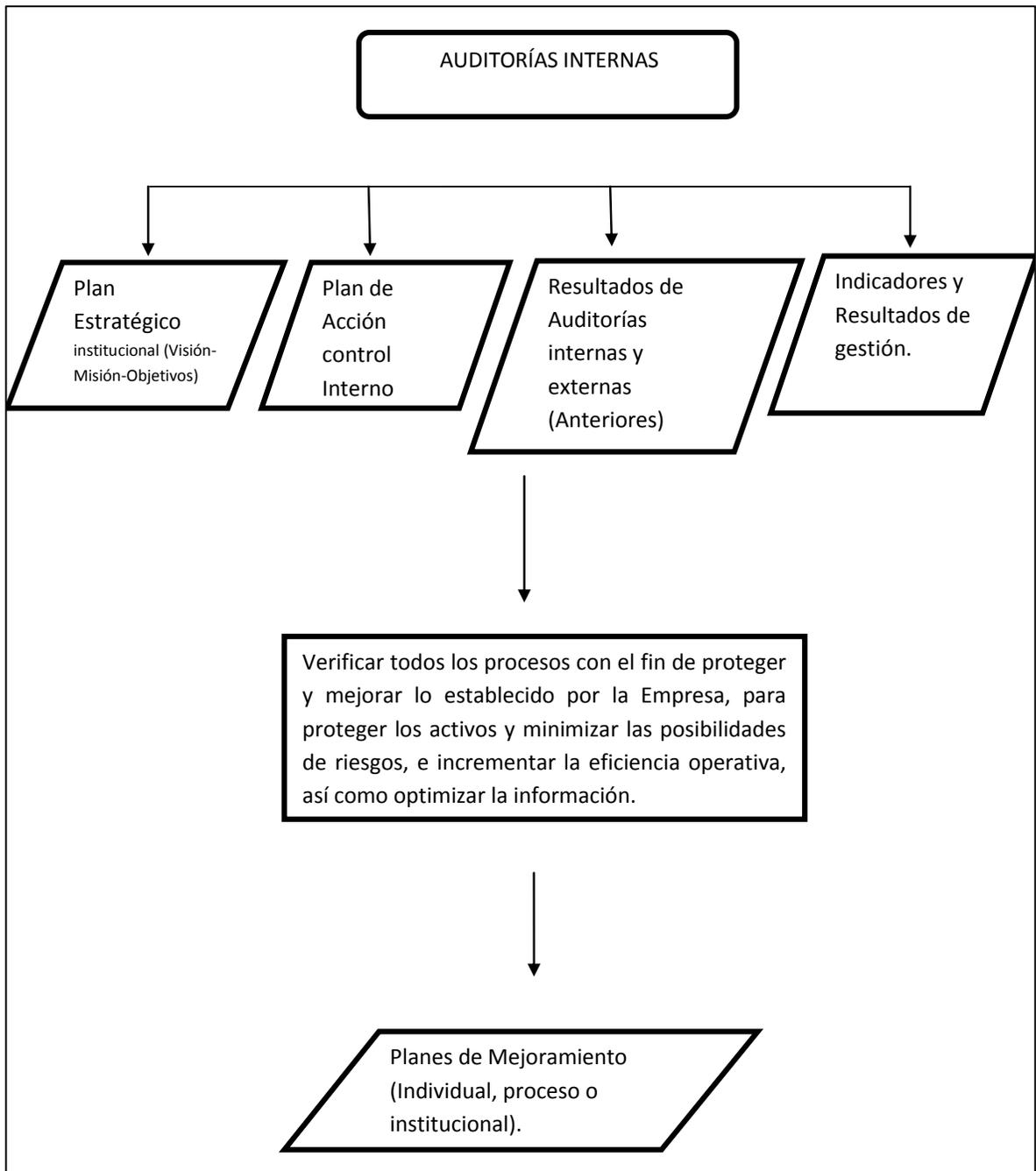
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 22. Diagrama de flujo autoevaluación institucional.**



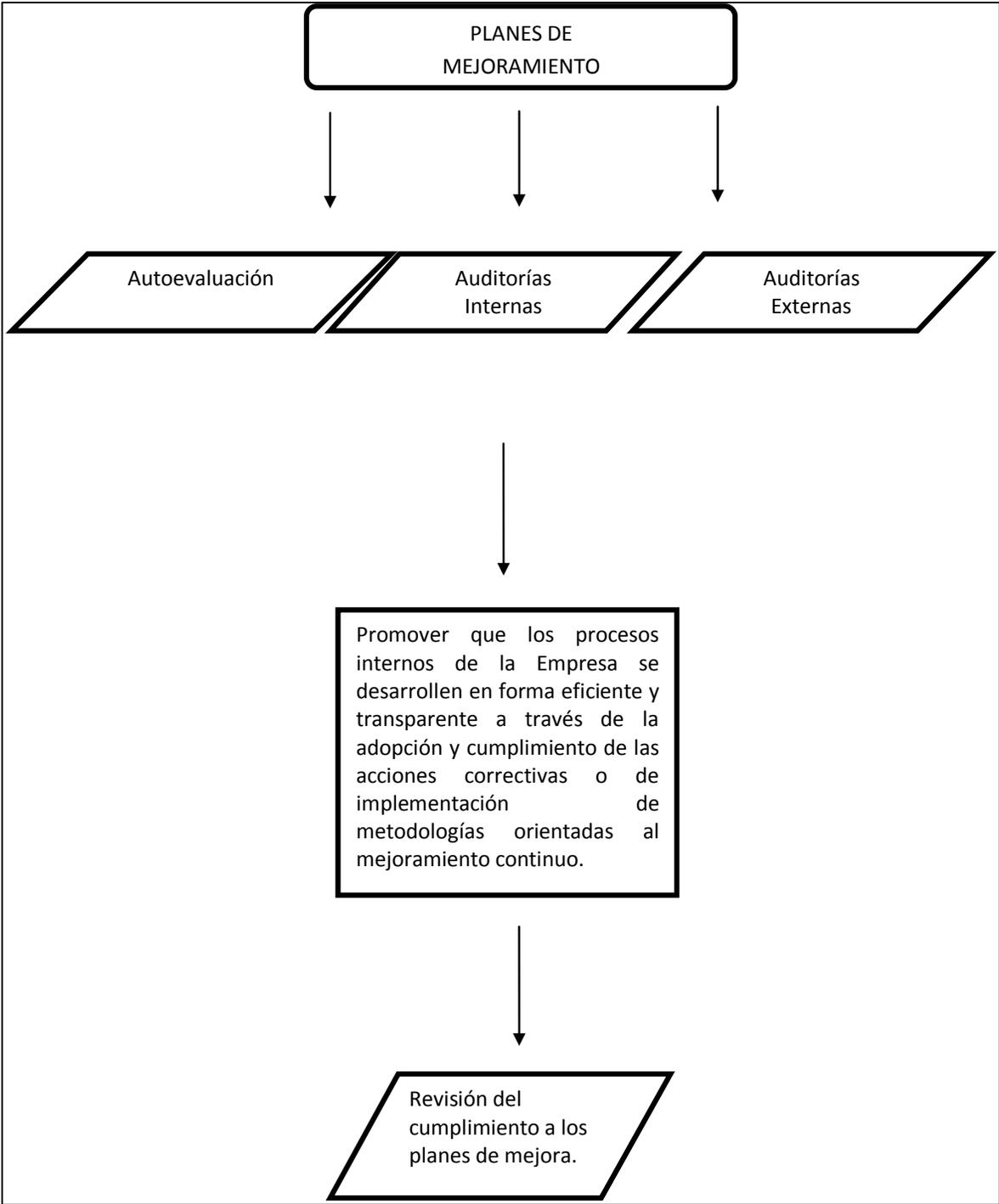
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 23. Diagrama de flujo Auditorías internas.**



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 24. Diagrama de flujo Planes de mejoramiento.



Fuente: Elaboración Propia.

## 1.5 PLAN ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 19. Plan de acción de la estrategia DO.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	Realizar jornadas de motivación de trabajo en equipo con personal idóneo integrando ambientes de trabajo colaborativo que puedan ayudar a incrementar la productividad y la cultura de trabajo en equipo, desde la perspectiva de las funciones propias de cada cargo.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Crear Alianzas Colaborativas	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	No. de jornadas realizadas/No. de jornadas programadas * 100
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Lograr que los empleados puedan trabajar juntos para crear, discutir y aprobar los proyectos beneficiosos para la empresa y cuando un empleado se resista a trabajar con el equipo o ha probado ser poco efectivo en un ambiente de trabajo en equipo, se reservará una reunión para discutir la falta de trabajo en equipo con el empleado.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 20. Plan de acción de la estrategia DO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
<b>(DO)</b>	Realizar capacitaciones a directivos, profesionales y trabajadores para que modifiquen patrones arraigados de conducta e incorporen a sus procesos el uso de nuevas tecnologías que faciliten sus labores diaria y permitan el cumplimiento de las funciones asignadas en el Manual de Funciones organizacional.			
Actividades	Responsable	Cronograma	Recursos	Indicadores
Innovación y Reestructuración	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Funcionarios que usan frecuentemente herramientas informáticas en sus procesos.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Incorporar a la organización lo más avanzado en tecnología, diseñar una nueva línea de atención, reestructurar completamente la empresa, haciendo uso de su principal impulsor (el trabajador).			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 21. Plan de acción de la estrategia DO.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(DO)</b>	Realizar actividades a nivel directivo de planificación estratégica para proveer a la dirección de actividades en todas sus jerarquías inferiores. Todos los planes, programas y proyectos tácticos que se deben llevar a cabo en los niveles inferiores para lograr el objetivo, parten del plan estratégico elaborado en el nivel superior. Es el plan general con relación al cual se coordinan todos estos., teniendo claridad en las funciones propias de cada cargo.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Alianzas Estratégicas	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Mantener una disponibilidad superior al 98% en los servicios críticos de la empresa. Aumentar el cumplimiento de entregas de proyectos estratégicos en 90% en 2014
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Dar una visión clara de por qué la planificación estratégica es tan vitalmente importante y por qué se debe hacer en el cuerpo de planificación del nivel superior si se quiere que la dirección sea efectiva y que tenga éxito.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 22. Plan de acción de la estrategia DO.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(DO)</b>	Realizar jornadas de trabajo en la cual se asignen tareas y actividades a todos los contratistas y funcionarios de la empresa, elaborando un cronograma de actividades a cumplir según las necesidades Institucionales y las funciones de cada cargo.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Trabajo en Equipo	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Actividades cumplidas/ Actividades Programadas 100
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Incorporar entre los trabajadores de la empresa un modelo de trabajo basado en la revisión de sus cronogramas de trabajo.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 23. Plan de acción de la estrategia DO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
<b>(DO)</b>	Realizar una capacitación al personal de trabajo en estructuras organizacionales que muestren la relación entre los empleados de la compañía y las responsabilidades de dichos empleados según su rol y función dentro de la organización.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Crear sentido de Pertenencia	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de capacitaciones.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Para identificar los problemas de la estructura organizacional "que es el sistema formal de relaciones entre las tareas y la información que se necesita, y de las cuales son parte los empleados que realizan controles, coordinan y motivan para que con su cooperación se puedan alcanzar las metas de una organización".			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 24. Plan de acción de la estrategia FA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FA)</b>	Realizar una revisión y seguimiento a los contratos VS el perfil requerido para cada cargo, y de ser indispensable, proponer la capacitación, actualización y reubicación según sea el caso adecuado para los cargos pertinentes y a un costo consecuente que permitan la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Reestructuración	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	% de puestos Revisados y Reasignados.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Dar a conocer las generalidades conceptuales del proceso de selección, con el fin de que la persona que se enfrente a dicho proceso esté en capacidad de identificar las etapas del mismo y conozca algunas recomendaciones que puede poner en práctica buscando ser el candidato seleccionado.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 25. Plan de acción de la estrategia FA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FA)</b>	Realizar un análisis de la información obtenida en fases anteriores de planes de desarrollo para formular las nuevas metas, objetivos y estrategias para preparar los planes de acción que evaluarán la rentabilidad de la empresa y determinarán las necesidades fundamentales.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Objetivos y Estrategias	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	% Formulación de metas y Estrategias.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Diseñar estrategias de mercadeo y producción apropiadas para conseguir el desarrollo empresarial de manera planificada y controlada.			

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 26. Plan de acción de la estrategia FA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FA)</b>	Realizar una capacitación sobre los sistemas de información de la empresa que impacte la operación diaria de los funcionarios en sus procesos influyendo directamente en lo establecido en el manual de funciones de la empresa.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Capacitación	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de Sistemas de información que impactan los procesos diarios.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Implementar en los funcionarios de la empresa el uso razonable de los sistemas de información con el fin de que adopten buenas técnicas de trabajo.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27. Plan de acción de la estrategia FA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FA)</b>	Realizar seguimiento al plan de desarrollo para evaluar el proceso de las políticas y metas de los manuales de funciones de la empresa con el fin de mejorar su efectividad y eficacia en el corto y mediano plazo.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Estrategias	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	% de Efectividad y Eficacia en el corto plazo.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Estructurar un seguimiento estricto al plan de desarrollo que permita evaluar el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones de la empresa.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 28. Plan de acción de la estrategia FA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FA)</b>	Evaluar iniciativas desde el manual de funciones que favorezcan el acercamiento con la comunidad a partir del trabajo realizado fortaleciendo algunas competencias profesionales como reconocer los principales problemas que enfrenta la comunidad en la que se trabaja.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Social	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de evaluaciones que favorecen la comunidad.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Asumir el compromiso para contribuir a su solución a través de la participación directa y reconocernos como agentes transformadores de la comunidad.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 29. Plan de acción de la estrategia FA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FA)</b>	Realizar un acompañamiento financiero a la empresa continuamente para justar periódicamente el manual de funciones con la viabilidad financiera de la empresa.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Estrategias Financieras	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de ajustes al manual de funciones.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Tomar el control de los asuntos financieros de la empresa, para desarrollar metas. Las metas son destinos a los que sólo se puede llegar con una acción planificada y establecida en los manuales de funciones.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30. Plan de acción de la estrategia FA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FA)</b>	Realizar Campañas de trabajo en equipo con otras empresas de la región para identificar fortalezas y amenazas en los manuales de funciones con la participación de los funcionarios en la toma de decisiones del equipo. Esta asociación llevará al aumento de la cohesión de tarea, la influencia de la meta sobre el grupo, la claridad de la meta, y un desempeño más efectivo.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Trabajo en Equipo	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de campañas. N° de Amenazas y Fortalezas
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Lograr que el manual de funciones pueda ser fortalecido con las inconsistencias y debilidades de otras empresas.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 31. Plan de acción de la estrategia FA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FA)</b>	Realizar un seguimiento periódico a las estrategias y procesos establecidos en el manual de funciones de la empresa con el fin de medir el grado de compromiso de sus funcionarios.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Medir Grado de Compromiso	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Lograr el 90% de compromiso de los funcionarios.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Meta calidad de trabajo y mejor ambiente laboral, crecimiento en el capital humano de la organización.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 32. Plan de acción de la estrategia FO.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FO)</b>	Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda y examinar tendencias tecnológicas que puedan ser utilizadas para crear nuevas oportunidades y ventajas competitivas.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Fortalecer en un 70% la generación de nuevas ideas de negocio.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Lograr que las tendencias tecnológicas puedan ser aplicadas eficazmente en la generación de nuevas ideas de negocio.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 33. Plan de acción de la estrategia FO.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FO)</b>	Conservar el compromiso de las directivas para facilitar la optimización del recurso humano y la restructuración organizacional.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Facilitar en un 80% la optimización del recurso y la restructuración organizacional.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Mantener la eficiencia, es decir, el uso óptimo de recursos y tener una estructura organizacional de acuerdo a las funciones de cada empleado.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 34. Plan de acción de la estrategia FO.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FO)</b>	Diseñar un proyecto de mejora de una de las áreas críticas de la empresa basado en competencias en el desarrollo de nuevas alternativas de negocio.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Reducir a un 20% las áreas críticas de la empresa.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Mantener la eficiencia, es decir, el uso óptimo de recursos y tener una estructura organizacional de acuerdo a las funciones de cada empleado.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Plan de acción de la estrategia FO.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FO)</b>	Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Mantener la competitividad del personal por encima del 90%
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Ser reconocidos a nivel regional como una empresa competitiva y de liderazgo gracias a su personal de trabajo.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Plan de acción de la estrategia FO.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FO)</b>	Potencializar los sistemas de información para que brinden grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como la empresa compete, o para innovar los procesos de la organización.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de procesos Sistematizados.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Racionalizar y adaptar la estructura organizacional y de activos con el fin de estar en una mejor posición para responder al cambiante entorno competitivo.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 37. Plan de acción de la estrategia FO.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FO)</b>	Garantizar el correcto entendimiento de misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, por parte de todos los miembros de su estructura organizativa.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Grado de compromiso de los miembros de la empresa.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Proveer y mantener en la empresa un ambiente afirmativo que propicie el desarrollo intelectual, social y moral basado en los valores, misión, visión, y objetivos estratégicos de la empresa.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 38. Plan de acción de la estrategia FO.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FO)</b>	Potencializar los sistemas de información para que brinden grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como la empresa compite, o para innovar los procesos de la organización.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de procesos Sistematizados.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Racionalizar y adaptar nuestra estructura organizacional y de activos con el fin de estar en una mejor posición para responder al cambiante entorno competitivo.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 39. Plan de acción de la estrategia FO.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(FO)</b>	Garantizar el correcto entendimiento de misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, por parte de todos los miembros de su estructura organizativa.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Grado de compromiso de los miembros de la empresa.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Proveer y mantener en la empresa un ambiente afirmativo que propicie el desarrollo intelectual, social y moral basado en los valores, misión, visión, y objetivos estratégicos de la empresa.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 40. Plan de acción de la estrategia DA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(DA)</b>	Búsqueda de apoyos técnicos para la motivación del trabajo en equipo fortaleciendo la continuidad de los proyectos de la empresa y buscando un clima organizacional positivo.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Alianzas Estratégicas	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de proyectos ejecutados.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Lograr que la empresa se desempeñe con propiedad y corrección en la motivación del equipo de trabajo y desarrolle un nivel aceptable en la continuidad de los proyectos en ejecución.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 41. Plan de acción de la estrategia DA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(DA)</b>	Establecer mecanismos de control de gestión para registrar, controlar, medir y hacer seguimiento de las variables que inciden directamente en el éxito de la empresa.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Control Calidad	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N. de controles y seguimientos de variables de éxito de la empresa.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Mejorar el control y seguimiento de las variables que inciden en el éxito de la empresa en un 90%.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 42. Plan de acción de la estrategia DA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(DA)</b>	Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	Nº de planes de mejora de la empresa aprobados.
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Elaborar planes continuos de crecimiento de la empresa.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 43. Plan de acción de la estrategia DA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(DA)</b>	Realizar evaluaciones de desempeño de los empleados de la empresa en sus jornadas de trabajo, para garantizar el cumplimiento efectivo de las actividades asignadas, según el cargo y rol asignado.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Seguimiento y Control	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de evaluaciones realizadas
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Asegurar que los empleados no se desvíen de las políticas de la empresa y garantizar el correcto cumplimiento de sus funciones.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 44. Plan de acción de la estrategia DA.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>(DA)</b>	Implementar un sistema de detección de necesidades e identificación de oportunidades que promueve la optimización de los procesos que soportan a la empresa.			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Nuevas Ideas de Negocio	Gerente General	Jun-Sep	Humanos y Financieros	N° de necesidades y oportunidades detectadas..
<b>META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA</b>	Identificar las necesidades y oportunidades que puedan dar un mejor rendimiento en cada uno de los procesos de la empresa.			

Fuente: Elaboración propia.

## 1.6 Matriz Comparativa vs Desempeño

**Tabla 45. Oficina Contable (Gloria Isabel Romero Sánchez).**

Funciones y Competencias Según Manual de Funciones	Descripción de Funciones según versión del(a) funcionario en Instrumento aplicado	Evaluación de Desempeño aplicada en 2013	Observaciones según revisión del proceso de investigación
Dirigir la ejecución y registro de los movimientos financieros de la Entidad asegurando la aplicación de las normas que rigen la contabilidad pública verificando la utilidad, confiabilidad y oportunidad de la información producida.			
Elaborar ordenes de pagos, conciliaciones bancarias, conciliación de almacén, conciliación de cuentas por pagar y conciliaciones de cuentas por cobrar.	Presentar los estados financieros y Preparación de la información para las normas internacionales		
Expedir los certificados, constancias y paz y salvos que requieran las personas jurídicas o naturales sobre trámites propios de la empresa relacionados con su dependencia			
Mantener un estricto control y un inventario de los bienes muebles y de oficina asignados a su dependencia, garantizando el buen uso y conservación de los mismos.			
Elaborar, los balances contables y demás informes contables que sean requeridos por las autoridades correspondientes y por las directivas de la Empresa			
Contribuir al desarrollo y sostenimiento del sistema de gestión de la entidad			
Cumplir con todas las demás funciones que le sean asignados, por su jefe inmediato o el gerente general en función de la naturaleza de su cargo.			
Causar las facturas, la deuda pública, la nómina, los descuentos de fondo rotatorio, De Industria y comercio y amortización del cálculo actuarial.			
Elaborar declaración de retención en la fuente, declaración de IVA, declaración de industria y comercio y declaración de retención ICA Informe para pago de estampillas pro-desarrollo, pro-hospitales, pro-cultura y sobretasa al deporte.	Preparación de bases y datos para la información exógena. y Preparar y presentar declaraciones tributarias		
Elaborar los documentos relacionados con la información tributaria y que constituye obligación de la empresa y para garantizar su veracidad y oportunidad, así como la documentación relacionada con la liquidación de las contribuciones económicas a los organismos de regulación, control y vigilancia.			
Elaborar informes contables, financieros y fiscales a las entidades de vigilancia y control, así como a las autoridades y organismos que lo soliciten, a la Junta Directiva a la Asamblea de Accionistas , a la gerencia y demás dependencias que lo requieran	Presentación y informe anual a la contraloría, Presentación de instrumentos a la contraloría Presentación de información financiera a la superintendencia de servicios públicos.	Según la última evaluación de desempeño, la evaluación que realiza su jefe inmediato evidencia en cuanto a las evidencias específicas en el área de desempeño son pertinentes y tienen una relación directa con su cargo. Evaluándola con 4 que es (siempre) con 3 que corresponde a la (mayoría de las beses).	Se infiere que en la relación de las funciones formal y oficialmente establecidas y las descritas por la funcionaria existe una relación total y coherencia se intuye que su función profesional es eficiente solo como recomendación buscar apoyo y capacitación en trabajo en equipo motivación a su equipo de apoyo y mejoramiento del ambiente laboral.

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 46. Secretaria Gerencia (Jessica Guerra)**

Funciones y Competencias Según Manual de Funciones	Descripción de Funciones según versión del(a) funcionario en Instrumento aplicado	Evaluación de Desempeño aplicada en 2013	Observaciones según revisión del proceso de investigación
Atender el teléfono, recibiendo y realizando las llamadas que sean necesarias.	Atención al público y llamadas con relación a la Gerencia.	Según la última evaluación de desempeño, la evaluación que realiza su jefe inmediato evidencia en cuanto a las evidencias específicas en el área de desempeño son pertinentes y tienen una relación directa con su cargo. Evaluándola con 4 que es (siempre) con 3 que corresponde a la (mayoría de las veces). De una evaluación de 1 a 4 donde cuatro es (siempre) y 1 es (nunca).	Se infiere que en la relación de las funciones formal y oficialmente establecidas y las descritas por la funcionaria existe una relación total y coherencia se intuye que su función profesional es eficiente solo como recomendación realizar acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se le presenten, ejecutar sus funciones con base en la norma y criterios aplicables, promover el cambio.
Atender los clientes internos y externos de la empresa, brindando información y orientación correcta; comunicando oportunamente a su jefe inmediato las inquietudes, solicitudes, novedades y reclamos que en razón de su oficio llegue a recibir.			
Cumplir con las actividades que le sean asignadas en razón de la naturaleza de su cargo.			
Recibir y despachar la correspondencia, radicándola en el formato correspondiente.	Archivo de Oficios relacionados con la Gerencia.		
Formar, conservar y mantener el archivo de la unidad, conforme a la normatividad vigente.			
Elaborar memorandos, oficios, certificados, paz y salvos, resoluciones, avisos y toda la documentación que sea solicitada por su jefe inmediato, así como los informes que sean necesarios y requeridos.	Entregar Información solicitada por personal de la empresa		
Elaborar los diferentes informes que le solicite su jefe inmediato.			
Mantener informado a su superior inmediato sobre las novedades encontradas y detectadas en el desarrollo de sus funciones.	Agenda del Gerente.		
Sujetarse a las disposiciones del reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial y demás disposiciones de la empresa.			
Apoyar en la elaboración de presentaciones para el jefe inmediato y la junta directiva.			
Atender y asistir a los programas de capacitación a los cuales sea vinculado.			
Mantener actualizada la agenda del Jefe inmediato e informarle sobre los compromisos adquiridos.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 47. Director Operativo (Interventoría Barrido, Recolección y Transporte) (John Jairo Hurtado Echeverry).**

Funciones y Competencias Según Manual de Funciones	Descripción de Funciones según versión del(a) funcionario en Instrumento aplicado	Evaluación de Desempeño aplicada en 2013	Observaciones según revisión del proceso de investigación
Supervisar periódicamente las actividades de barrido y limpieza, recolección y transporte que realiza el operador y presentar los respectivos informes.	Tabular la información suministrada por supervisores. Verificar la información de los supervisores.	Según la última evaluación de desempeño, la evaluación que realiza su jefe inmediato evidencia en cuanto a las evidencias específicas en el área de desempeño son pertinentes y tienen una relación directa con su cargo. Evaluándolo con 4 que es (siempre) con 3 que corresponde a la (mayoría de las veces). De una evaluación de 1 a 4 donde cuatro es (siempre) y 1 es (nunca).	Se infiere que en la relación de las funciones formal y oficialmente establecidas y las descritas por el funcionario existe una relación total y coherencia se intuye que su función profesional es eficiente solo como recomendación cumplir con oportunidad en función de estándares y objetivos, asumir responsabilidad por sus resultados, realizar acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando obstáculos, reconocer la interdependencia entre los trabajos, demostrar imparcialidad en sus decisiones, trabajar en equipo generando un clima positivo y motivar a sus compañeros, capacidad de decisión bajo situaciones inclementes.
Verificar el cumplimiento por el operador de las normas aplicables al servicio de aseo en los componentes de barrido, recolección y transporte.			
Asesorar al Gerente en la definición de políticas empresariales en cuanto al seguimiento estratégico de la operación en relación del componente de Barrido, Recolección y Transporte.	Analizar Información.		
Realizar el trámite requerido para el pago de los contratos que permiten el desarrollo de las actividades de Interventoría y la adquisición de insumos	Responder las PQRS recibidas a IBRT y atender reuniones de IBRT.		
Supervisar la atención a las quejas y reclamos relacionados con éste componente, presentados por los clientes y las diferentes respuestas emitidas por el operador.			
Presentar informes periódicos de las condiciones de la prestación del servicio de disposición final por parte del operador.	Presentar Informes mensual, trimestral, anual.		
Supervisar el cumplimiento por parte del operador de las normas de salud ocupacional y seguridad industrial.	Coordinar el trabajo de los supervisores		
Propender por la eficiente y oportuna prestación a través de la supervisión y control del servicio de recolección de residuos sólidos, barrido de áreas públicas, transporte de los residuos al sitio de disposición y la disposición como tal, teniendo en cuenta los aspectos ambientales, sanitarios y técnicos.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 48. Director Operativo de Recursos (José Faber Osorio Duque)**

Funciones y Competencias Según Manual de Funciones	Descripción de Funciones según versión del(a) funcionario en Instrumento aplicado	Evaluación de Desempeño aplicada en 2013	Observaciones según revisión del proceso de investigación
<p>Coordinar el mantenimiento y mejora estratégica del Sistema de Información de la Entidad de manera que se cuente con información oportuna, útil, confiable y verificable para la toma de las decisiones a que haya lugar y brindar el soporte y mantenimiento necesario para su recurrente y normal funcionamiento.</p>	<p>Digitación plan anual de adquisiciones</p>	<p>Según la última evaluación de desempeño, la evaluación que realiza su jefe inmediato en cuanto a las evidencias específicas en el área de desempeño son pertinentes y tienen una relación directa con su cargo. Evaluándolo con 4 que es (siempre) con 3 que corresponde a la (mayoría de las beses). De una evaluación de 1 a 4 donde cuatro es (siempre) y 1 es (nunca).</p>	<p>Se infiere que en la relación de las funciones formal y oficialmente establecidas y las descritas por el funcionario existe una relación total y coherencia se intuye que su función profesional es eficiente solo como recomendación crear motivación entre sus colaboradores, promover trabajo en equipo y crear un clima positivo de seguridad entre sus colaboradores, fomentar la participación y la reflexión en la toma de decisiones, establecer espacios de retroalimentación y asegurar que sus integrantes compartan planes, programas y proyectos institucionales.</p>
<p>Elaborar el plan anual de compras y las adquisiciones, de acuerdo con las necesidades de las dependencias de la Empresa.</p>			
<p>Coordinar el apoyo corporativo con los servicios administrativos, generales y de conducción requeridos en las diferentes dependencias de la Empresa.</p>			
<p>Desarrollar programas de soporte y apoyo en la educación y modernización de los sistemas de información de la Empresa.</p>	<p>Supervisión y/o interventoría contratos</p>		
<p>Dirigir los procesos de potenciación y desarrollo del recurso humano y los programas de inducción, entrenamiento, capacitación y bienestar laboral</p>			
<p>Administrar los Bienes Muebles de la Entidad para controlar su disposición, uso, destinación y registro para proteger el patrimonio institucional.</p>			
<p>Ejecutar todas las labores relacionadas con el plan de salud ocupacional y de bienestar social de la Entidad orientadas a generar las condiciones necesarias para mantener y mejorar la calidad de vida laboral de los empleados y de sus familias.</p>			
<p>Administrar los Bienes Inmuebles de la Entidad para controlar su registro, tradición, uso y destinación para proteger el patrimonio institucional.</p>			
<p>Realizar el trámite oportuno de los pagos laborales y prestacionales en los términos y condiciones definidos por las normas vigentes.</p>	<p>Tramite derechos de petición jubilado</p>		
<p>Apoyar la formulación y fijación de políticas, adoptar los planes generales relacionados con el desarrollo del recurso humano y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución</p>			
<p>Realizar la proyección de actos administrativos inherentes a la administración del recurso humano de la empresa.</p>	<p>Manejo unidad de control Disciplinario interno.</p>		
<p>Dirigir el Sistema de Gestión Documental de la Entidad de manera que se logre controlar la documentación que ingresa y egresa y su conservación en los Archivos de Gestión y Central aplicando adecuadamente la Ley General de Archivo.</p>			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 49. Interventoría Comercial (Nancy Stella Guerra Rojas).**

Funciones y Competencias Según Manual de Funciones	Descripción de Funciones según versión del(a) funcionario en Instrumento aplicado	Evaluación de Desempeño aplicada en 2013	Observaciones según revisión del proceso de investigación
<p>Establecer los requisitos del cliente como punto de referencia obligada para el Sistema de Gestión de la Entidad con miras a obtener los más altos niveles de conformidad del producto o servicio y por ende de la satisfacción del cliente.</p> <p>Dirigir los procesos de Investigación de mercados para la identificación de nuevos servicios y nichos de mercado para la Empresa de Aseo.</p> <p>Direccionar procesos que permitan el Desarrollo de los Nuevos Servicios previamente identificados.</p> <p>Direccionar los procesos de Comunicación, Promoción y Venta de Servicios de la Empresa.</p> <p>Construir y coordinar el direccionamiento estratégico de la Entidad en aras de asegurar la sinergia institucional para el cumplimiento de su Misión y la búsqueda de su Visión y objetivos estratégicos para la viabilidad, la sostenibilidad y la sustentabilidad de la empresa</p> <p>Propender por la implementación y mantenimiento adecuado del sistema de gestión de calidad ISO y la NTC GP acorde a las nuevas estrategias gerenciales.</p>	<p>Revisión, Procesamiento, Análisis, Presentación, Atención al cliente, Manejo de Cartera, Comercialización Servicios De información relacionada con la ejecución del contrato de operación en los componentes comerciales.</p>	<p>Según la última evaluación de desempeño, la evaluación que realiza su jefe inmediato evidencia en cuanto a las evidencias específicas en el área de desempeño son pertinentes y tienen una relación directa con su cargo. Evaluándolo con 4 que es (siempre) con 3 que corresponde a la (mayoría de las beses). De una evaluación de 1 a 4 donde cuatro es (siempre) y 1 es (nunca).</p>	<p>Se infiere que en la relación de las funciones formal y oficialmente establecidas y las descritas por la funcionaria existe una relación total y coherencia se intuye que su función profesional es eficiente solo como recomendación, asumir responsabilidad por los resultados, realizar acciones para alcanzar los objetivos propuestos, demostrar imparcialidad en sus decisiones, ejecutar funciones con base en la norma, fomentar comunicación clara, promover trabajo en equipo, anticipar escenarios futuros, distribuir tiempo de trabajo, decidir bajo presión, identificar necesidades y proponer acciones satisfactorias, hacer uso de las habilidades de su grupo de trabajo, garantizar información necesaria, explicar razones de sus decisiones, solución efectiva asuntos encomendados, asumir consecuencias de sus decisiones.</p>
<p>Dirigir y asesorar los procesos identificación, formulación e implementación de los proyectos de inversión de la Empresa.</p> <p>Realizar seguimiento y evaluación a la ejecución del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS y preparar los informes requeridos por las autoridades correspondientes.</p> <p>Realizar seguimiento a la ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión del Operador, a través de los cuales se cumple con las políticas, Objetivos y metas sectoriales (PGIRS), municipales (Plan de Desarrollo) y del Contrato de Operación del Servicio Ordinario de Aseo en el Municipio.</p> <p>Alimentar el Sistema Básico de Información Municipal SISBIM</p> <p>Representar a la Empresa de Aseo en las diferentes mesas de trabajo, comités en materia socioeconómica y ambiental, formulación del Plan de Desarrollo Municipal, foros y talleres donde deba participar la Empresa.</p> <p>Dirigir la formulación y Analizar la ejecución de las políticas, planes y programas institucionales relacionados con el Sistema de Planificación Estratégico de la Empresa y proponer acciones para su mejoramiento continuo.</p> <p>Diseñar y coordinar el sistema de seguimiento interno que garantice el cumplimiento del Plan de Desarrollo.</p> <p>Elaborar conjuntamente con la Subgerencia Administrativa y Financiera el presupuesto de Ingresos y Gastos de la Empresa.</p> <p>Formular y efectuar el seguimiento al plan operativo anual de inversiones de la Empresa y realizar su presentación y sustentación a la Alcaldía Municipal.</p> <p>Apoyar a las diferentes áreas de la Empresa, en la definición de las acciones que permitirán cumplir con los objetivos y metas del Plan de Gestión y Resultados de la Empresa, el Plan de Desarrollo y el Plan de Gestión Integral de residuos sólidos PGIRS.</p>	<p>Aplican para el Director Operativo de Planeación</p>		

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 50. Gerente Jesús María Hernández Cruz.**

Funciones y Competencias Según Manual de Funciones	Descripción de Funciones según versión del(a) funcionario en Instrumento aplicado	Evaluación de Desempeño aplicada en 2013	Observaciones según revisión del proceso de investigación
Ejercer las funciones señaladas en los Estatutos y las demás normas que las complementen.	Representación legal de la Empresa		Se infiere que en la relación de las funciones formal y oficialmente establecidas y las descritas por el funcionario existe una relación total y coherencia se intuye que su función profesional es eficiente.
Ejercer la Representación legal de la Entidad en todas las instancias que se requiera a fin de cumplir a cabalidad con los mandatos legales, estatutarios y del Consejo Directivo.			
Garantizar la publicación por todos los medios posibles de los actos, contratos y demás información documentada de la Entidad con el fin de procurar la consolidación de la moral pública y la transparencia para facilitar el Control ciudadano a las actuaciones de sus directivos.	Propender por estabilidad financiera		
Propender por la adecuada planificación estratégica institucional para comprometer a todos los servidores públicos en la búsqueda de los resultados organizacionales.			
Implementar y controlar el direccionamiento estratégico de la Entidad en aras de asegurar la sinergia institucional para el cumplimiento de su Misión y la búsqueda de su Visión y objetivos estratégicos para la viabilidad, la sostenibilidad y la sustentabilidad de la empresa	Liderar Procesos Misionales		
Construir y mantener el direccionamiento institucional de la Entidad con el propósito de asegurar el cumplimiento de las funciones y propósitos institucionales.			
Realizar periódicamente el seguimiento al cumplimiento de las metas de resultado de la entidad a través de la verificación continua del cumplimiento de las metas de producto o de gestión para producir evaluaciones constantes de los logros obtenidos en la gestión institucional.	Búsqueda de nuevos Negocios.		

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 51. Director Operativo de Planeación Carlos Andrés Mejía Vergara.**

Funciones y Competencias Según Manual de Funciones	Descripción de Funciones según versión del(a) funcionario en Instrumento aplicado	Evaluación de Desempeño aplicada en 2013	Observaciones según revisión del proceso de investigación
Establecer los requisitos del cliente como punto de referencia obligada para el Sistema de Gestión de la Entidad con miras a obtener los más altos niveles de conformidad del producto o servicio y por ende de la satisfacción del cliente.	Responsable del cumplimiento metas, Plan Estratégico, Plan de Acción y Plan de Desarrollo.	Según la última evaluación de desempeño, la evaluación que realiza su jefe inmediato evidencia en cuanto a las evidencias específicas en el área de desempeño son pertinentes y tienen una relación directa con su cargo. Evaluándolo con 4 que es (siempre) con 3 que corresponde a la (mayoría de las beses). De una evaluación de 1 a 4 donde cuatro es (siempre) y 1 es (nunca).	Se infiere que en la relación de las funciones formal y oficialmente establecidas y las descritas por el funcionario existe una relación total y coherencia se intuye que su función profesional es eficiente solo como recomendación mantener grupos de trabajo, distribuir el tiempo, establecer planes alternativos de acción, decir bajo presión, asumir posiciones concretas en temas que demanden atención, identificar necesidades de formación y capacitación. Se observa que es responsable del acuerdo 040 de 2013 pero en en las funciones delegadas por la empresa no lo menciona.
Apoyar a las diferentes áreas de la Empresa, en la definición de las acciones que permitirán cumplir con los objetivos y metas del Plan de Gestión y Resultados de la Empresa, el Plan de Desarrollo y el Plan de Gestión Integral de residuos sólidos PGIRS.			
Dirigir la formulación y Analizar la ejecución de las políticas, planes y programas institucionales relacionados con el Sistema de Planificación Estratégico de la Empresa y proponer acciones para su mejoramiento continuo.			
Diseñar y coordinar el sistema de seguimiento interno que garantice el cumplimiento del Plan de Desarrollo.			
Realizar seguimiento a la ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión del Operador, a través de los cuales se cumple con las políticas, Objetivos y metas sectoriales (PGIRS), municipales (Plan de Desarrollo) y del Contrato de Operación del Servicio Ordinario de Aseo en el Municipio.			
Realizar seguimiento y evaluación a la ejecución del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS y preparar los informes requeridos por las autoridades correspondientes.			
Construir y coordinar el direccionamiento estratégico de la Entidad en aras de asegurar la sinergia institucional para el cumplimiento de su Misión y la búsqueda de su Visión y objetivos estratégicos para la viabilidad, la sostenibilidad y la sustentabilidad de la empresa			
Alimentar el Sistema Básico de Información Municipal SISBIM.	Responsable de la Elaboración de Informes para el Municipio, Concejo del Municipio, Etc.		
Representar a la Empresa de Aseo en las diferentes mesas de trabajo, comités en materia socioeconómica y ambiental, formulación del Plan de Desarrollo Municipal, foros y talleres donde deba participar la Empresa.			
Formular y efectuar el seguimiento al plan operativo anual de inversiones de la Empresa y realizar su presentación y sustentación a la Alcaldía Municipal.	Responsable del mantenimiento y actualización de proyectos		
Dirigir y asesorar los procesos identificación, formulación e implementación de los proyectos de inversión de la Empresa.			
Dirigir los procesos de Investigación de mercados para la identificación de nuevos servicios y nichos de mercado para la Empresa de Aseo.			
Direccionar procesos que permitan el Desarrollo de los Nuevos Servicios previamente identificados.			
Direccionar los procesos de Comunicación, Promoción y Venta de Servicios de la Empresa.			
Elaborar conjuntamente con la Subgerencia Administrativa y Financiera el presupuesto de Ingresos y Gastos de la Empresa.			
Propender por la implementación y mantenimiento adecuado del sistema de gestión de calidad ISO y la NTC GP acorde a las nuevas estrategias gerenciales.			
			Responsable del cumplimiento acuerdo 040 de 2013.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 52. Directora Operativa Diana María Gonzales Giraldo.**

Funciones y Competencias Según Manual de Funciones	Descripción de Funciones según versión del(a) funcionario en Instrumento aplicado	Evaluación de Desempeño aplicada en 2013	Observaciones según revisión del proceso de investigación
Dirigir la elaboración periódica del programa operativo que debe ejecutarse de acuerdo al alcance en responsabilidad del Componente de Disposición Final de Residuos Sólidos, así como introducirle las modificaciones y correcciones que fuere menester.	Direccionar la Interventoría Disposición Final	Según la última evaluación de desempeño, la evaluación que realiza su jefe inmediato evidencia en cuanto a las evidencias específicas en el área de desempeño son pertinentes y tienen una relación directa con su cargo. Evaluándolo con 4 que es (siempre) con 3 que corresponde a la (mayoría de las beses). De una evaluación de 1 a 4 donde cuatro es (siempre) y 1 es (nunca).	Se infiere que en la relación de las funciones formal y oficialmente establecidas y las descritas por la funcionaria existe una relación total y coherencia se intuye que su función profesional es eficiente solo como recomendación establecer comunicaciones con los usuarios para conocer sus necesidades, reconocer la interdependencia de trabajos, demostrar imparcialidad en sus decisiones, mantener a sus colaboradores motivados, fomentar comunicación clara, promover eficacia en equipo, generar un clima positivo de trabajo, fomentar participación en la toma de decisiones, mantener relaciones de respeto, escucha y opiniones de sus colaboradores, permitir niveles de autonomía.
Presentar informes periódicos de las condiciones de la prestación del servicio de disposición final por parte del operador a la empresa.			
Asesorar al Gerente en la definición de políticas empresariales en cuanto al seguimiento estratégico de la operación en relación con el componente de disposición final de residuos sólidos			
Evaluar permanentemente la gestión del sistema operativo, en cuanto a la disposición final de residuos sólidos.			
Realizar el trámite requerido para el pago de los contratos que permiten el desarrollo de las actividades de Interventoría y la adquisición de insumos	Direccionar la Interventoría del Servicio de Aseo		
Verificar el cumplimiento por el operador de las normas aplicables al servicio de aseo en los componentes de disposición final			
Diseñar y establecer informes acerca de la prestación del servicio por el operador en cuanto a indicadores, resultados y novedades del servicio.	Apoyo a nivel Gerencial		
Hacer seguimiento a la ejecución de actividades encaminadas al cumplimiento de la normatividad ambiental y entregar informes tanto a la Gerencia como a las entidades de control y a la autoridad ambiental competente (CARDER)			
Liderar permanentemente actividades referidas a reuniones con la comunidad, de la zona de influencia del relleno sanitario La Glorita.			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 53. Director Operativo de Planeación y Gestión Comercial (Carlos A. Quintero Arias)**

Funciones y Competencias Según Manual de Funciones	Descripción de Funciones según versión del(a) funcionario en Instrumento aplicado	Evaluación de Desempeño aplicada en 2013	Observaciones según revisión del proceso de investigación
Establecer los requisitos del cliente como punto de referencia obligada para el Sistema de Gestión de la Entidad con miras a obtener los más altos niveles de conformidad del producto o servicio y por ende de la satisfacción del cliente.			
Apoyar a las diferentes áreas de la Empresa, en la definición de las acciones que permitirán cumplir con los objetivos y metas del Plan de Gestión y Resultados de la Empresa, el Plan de Desarrollo y el Plan de Gestión Integral de residuos sólidos PGIRS.			
Dirigir la formulación y Analizar la ejecución de las políticas, planes y programas institucionales relacionados con el Sistema de Planificación Estratégico de la Empresa y proponer acciones para su mejoramiento continuo.			
Diseñar y coordinar el sistema de seguimiento interno que garantice el cumplimiento del Plan de Desarrollo.			
Elaborar conjuntamente con la Subgerencia Administrativa y Financiera el presupuesto de Ingresos y Gastos de la Empresa.			
Formular y efectuar el seguimiento al plan operativo anual de inversiones de la Empresa y realizar su presentación y sustentación a la Alcaldía Municipal.			
Dirigir y asesorar los procesos identificación, formulación e implementación de los proyectos de inversión de la Empresa.			
Realizar seguimiento y evaluación a la ejecución del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos – PGIRS y preparar los informes requeridos por las autoridades correspondientes.			
Realizar seguimiento a la ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión del Operador, a través de los cuales se cumple con las políticas, Objetivos y metas sectoriales (PGIRS), municipales (Plan de Desarrollo) y del Contrato de Operación del Servicio Ordinario de Aseo en el Municipio.			
Alimentar el Sistema Básico de Información Municipal SISBIM			
Representar a la Empresa de Aseo en las diferentes mesas de trabajo, comités en materia socioeconómica y ambiental, formulación del Plan de Desarrollo Municipal, foros y talleres donde deba participar la Empresa.			
Dirigir los procesos de Investigación de mercados para la identificación de nuevos servicios y nichos de mercado para la Empresa de Aseo.			
Direccionar procesos que permitan el Desarrollo de los Nuevos Servicios previamente identificados.			
Direccionar los procesos de Comunicación, Promoción y Venta de Servicios de la Empresa.			
Construir y coordinar el direccionamiento estratégico de la Entidad en aras de asegurar la sinergia institucional para el cumplimiento de su Misión y la búsqueda de su Visión y objetivos estratégicos para la viabilidad, la sostenibilidad y la sustentabilidad de la empresa			
Propender por la implementación y mantenimiento adecuado del sistema de gestión de calidad ISO y la NTC GP acorde a las nuevas estrategias gerenciales.			
	Auditoria servicio al cliente PQRS		
	Auditoria Bascula (Verificación, Disposición Final)		
	Auditoria facturación directa		
	Auditoria recaudo directo		
	Proceso de Incentivos o Descuentos a Empleados.		
	Elaboración de Informes de auditoria.		

## 1.7 ENCUESTAS A EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA S.A. E.S.P.

**GÉNERO:** con esta variable se midió la cantidad de hombres y mujeres vinculados a la Empresa de Aseo del Municipio de Pereira además del concepto de asignación social que diferencia las responsabilidades y roles de hombres y mujeres que está condicionado por el desarrollo de sus identidades en un entorno laboral.

**Tabla 54. Género.**

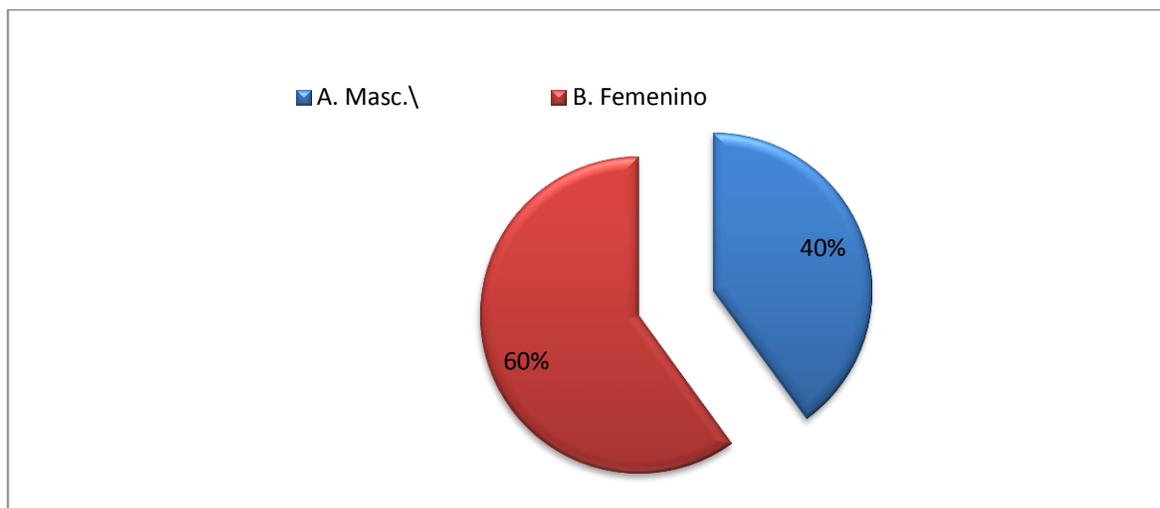
Género	Número	%
Masculino	2	40.00
Femenino	3	60.00
Total	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo realizado.

El género Femenino > Masculino en las labores de la oficina en la empresa, lo que evidencia que se prefiere un perfil femenino por su capacidad de servicio y dedicación.

En la actualidad las mujeres tienen los mismos derechos que los hombres lo que las hace merecedoras de las mismas condiciones de trabajo que los hombres. En Colombia, las mujeres son más educadas que los hombres, trabajan más que ellos y, sin embargo, ganan menos. Sobre ellas, además, recae la mayor cantidad de labores no remuneradas.

### Gráfico 1. Género



Fuente: Trabajo de Campo realizado.

**ANTIGÜEDAD:** con esta variable se evaluó la cantidad de años que los funcionarios llevan con la Empresa de Aseo de Pereira.

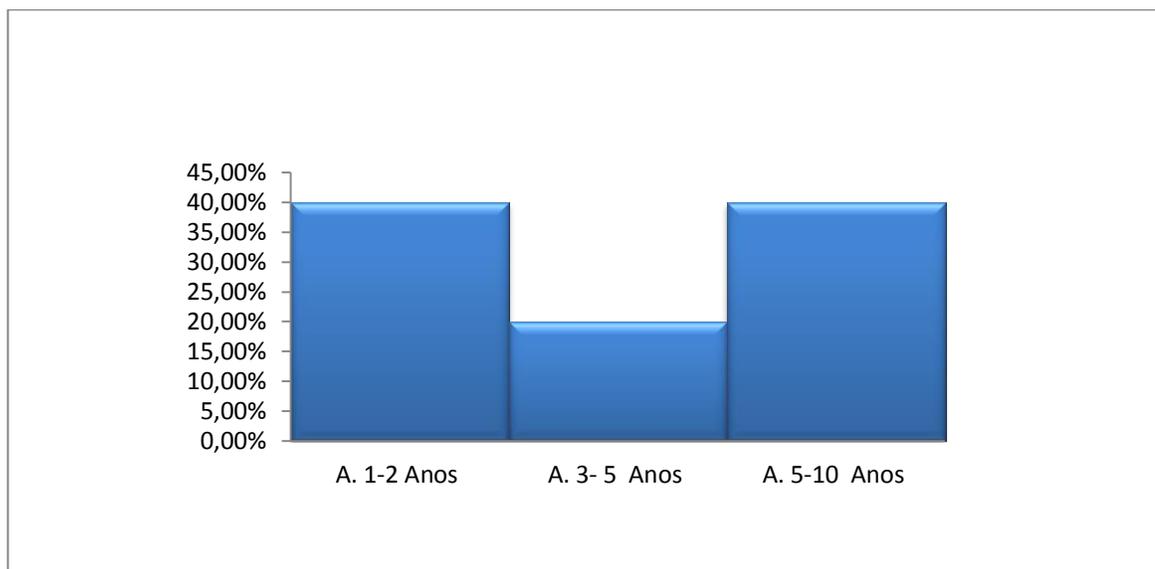
**Tabla 55. Antigüedad.**

Antigüedad	Número	%
1-2 años	2	40.00
3-5 años	1	20.00
5-10 años	2	40.00
Total	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo realizado.

La antigüedad en la empresa está en un balance pues según la encuesta hay personal nuevo y personal con más de 5 años de experiencia en la empresa, lo que nivela las cargas entre las personas inexpertas y expertas.

**Gráfico 2. Antigüedad**



Fuente: Trabajo de Campo realizado.

**RANGO DE EDAD:** con esta variable se midió la edad de los funcionarios de la Empresa de Aseo de Pereira.

**Tabla 56. Rango de edad.**

Rango de Edad	Número	%
21-24	1	20.00
25-28	0	0
29-32	1	20.00
>32	3	60.00
Total	5	100.00

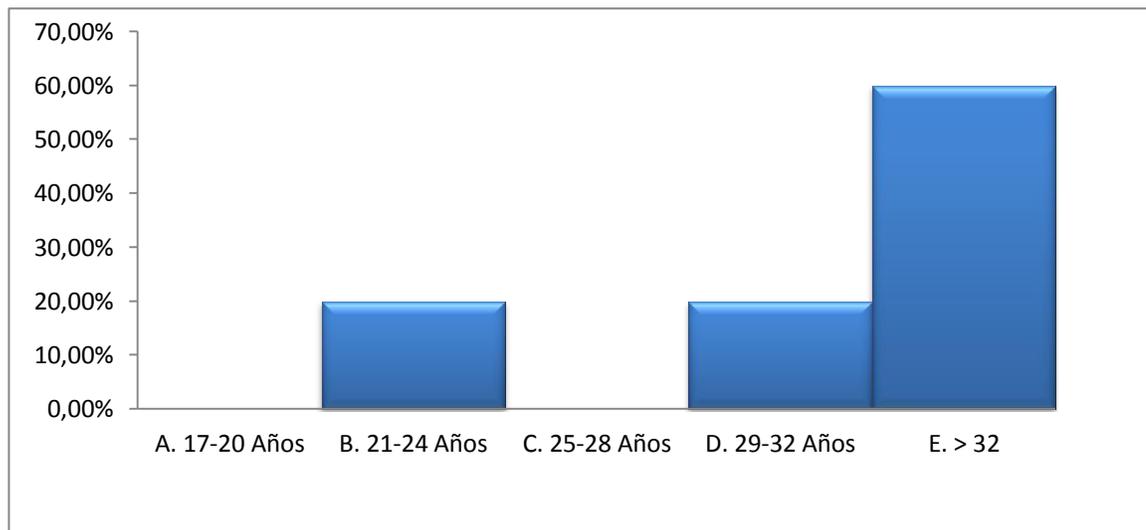
Fuente: Trabajo de Campo realizado.

La edad de los funcionarios esta balanceada en un rango de 22 y 30 años como lo demuestra la experiencia hay personal inexperto apenas ingresando al mundo

laboral como personal experto con la experiencia necesaria para afrontar los grandes retos de la empresa.

En actualidad las grandes empresas manejan en sus plantas de trabajo personal con una gran experiencia y personal joven con todas las ganas de salir adelante y triunfar que es la combinación perfecta para el trabajo en equipo.

**Gráfico 3. Rango de edad.**



Fuente: Trabajo de Campo realizado.

**JORNADA DE TRABAJO:** con esta variable se midió el horario de trabajo de los funcionarios de la Empresa de Aseo de Pereira.

**Tabla 57. Jornada de trabajo.**

Jornada de Trabajo	Número	%
Diurna	5	100.00
Nocturna	0	0
Total	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo realizado.

Las jornadas de trabajo habituales de la empresa se realizan en un 100% en la jornada diurna.

"En la actualidad la mayoría de los países europeos tienen una jornada de trabajo muy particular, que se supone tiene sus beneficios ya que estamos hablando de países altamente competitivos y con un alto nivel salarial. Este horario generalmente se inicia a las 8 de la mañana, se descansa media hora al medio día para tomar el almuerzo y trabajan hasta las 4 o 5 de la tarde.

Con un horario así, la jornada laboral no será superior a las 8 horas de aquí, y tampoco menos, pero sí representa una gran ventaja en especial para el trabajador, y quizás para la sociedad y hasta para la economía.

Descansar dos horas al medio día para luego salir del trabajo a las 6 de la tarde, implica que el trabajador fraccione su tiempo inútilmente, puesto que en esas dos horas de intermedio el trabajador no puede hacer nada más que almorzar.

Si se descansa menos al medio día y se sale del trabajo a las 4 o 5 de la tarde, el trabajador habrá laborado lo mismo pero habrá distribuido su tiempo de forma más eficiente, puesto que en la tarde tendrá más tiempo libre para descansar, para compartir con su familia, para hacer diligencias o hacer compras. Habrá una mayor eficiencia en casi todo.

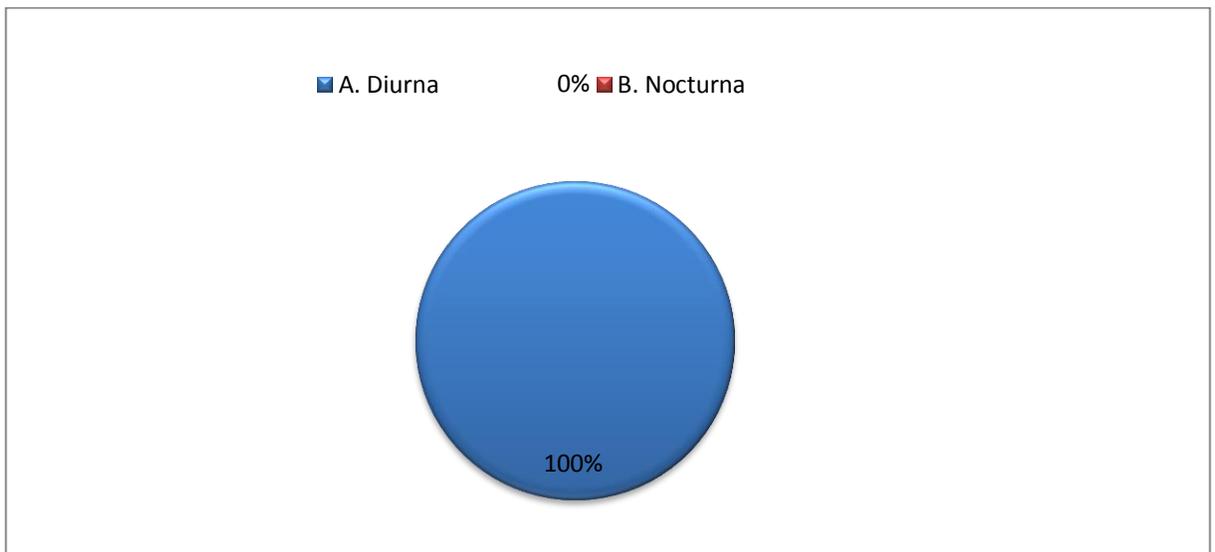
Quizás el beneficio más importante de un horario así, es el tiempo que se le regala a la familia. Entre más tiempo se dedique a la familia, esta será más fuerte, mejor educada, más valores y menos niños y

adolescentes conflictivos y hasta delincuentes. Todo esto tiene un gran efecto en la sociedad. Sería un cambio de paradigmas enorme.

La economía también se vería muy beneficiada, puesto que el trabajador tendría más tiempo para gastar. Hay que considerar que hay muchas personas que ganan buen sueldo pero trabajan tanto que no tienen tiempo para gastarlo, para disfrutarlo.

Un horario así no tendría que afectar la productividad, y tal vez, hasta la incrementa. Un trabajador rinde más cuando tiene un horario cómodo, que no le impide desarrollar sus demás aspectos personales"<sup>7</sup>.

**Gráfico 4. Jornada de trabajo.**



Fuente: Trabajo de Campo realizado.

<sup>7</sup> GERENCIE. Beneficios de un horario de trabajo. Disponible en: <http://www.gerencie.com/los-beneficios-de-un-horario-de-trabajo-al-estilo-europeo.html>.

**EXPERIENCIA LABORAL (AÑOS):** con esta variable se evaluó la experiencia laboral de los funcionarios de la Empresa de Aseo conocimientos y aptitudes que han adquirido profesionalmente en sus campos de trabajo.

**Tabla 58. Experiencia laboral.**

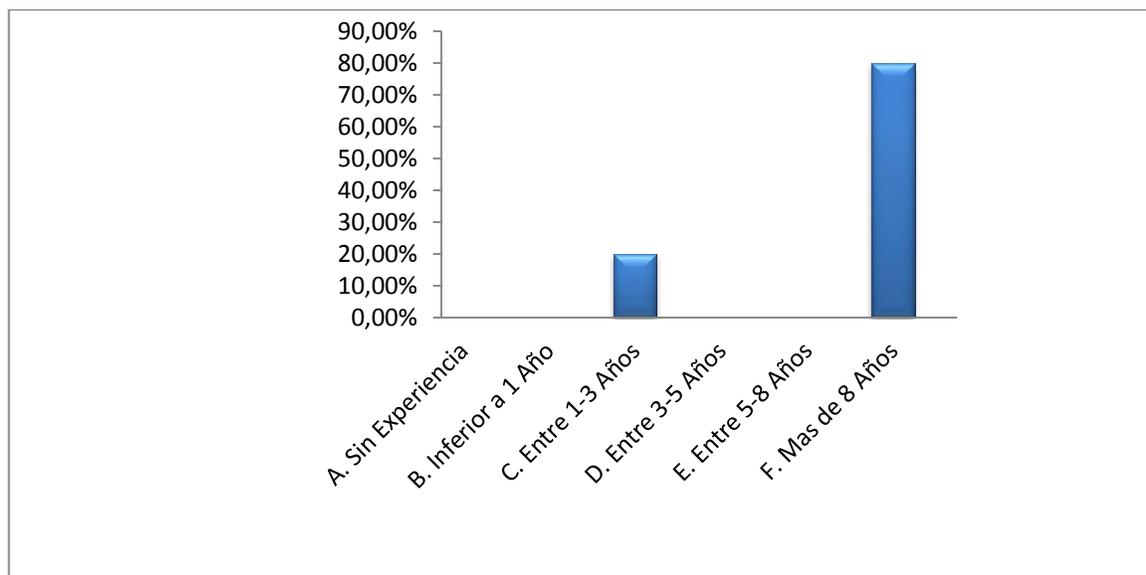
Experiencia Laboral	Número	%
Sin experiencia	0	0.00
Inferior a un 1 año	0	0.00
Entre 1 y 3 años	1	20.00
Entre 3 y 5 años	0	0.00
Entre 5 y 8 años	0	0.00
Más de 8 años	4	80.00
TOTAL	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo.

La experiencia laboral de los funcionarios de la empresa medida en años es muy completa lo que indica que la empresa busca siempre la experiencia en sus funcionarios pero no dejando de lado el personal joven con el cual complementa su grupo de trabajo.

En la actualidad se considera como un requisito fundamental la experiencia laboral si se está interesado en una vacante laboral. En la actualidad, es fundamental tener experiencia laboral, cuando se desea contar con personas para ciertas ocupaciones específicas. Por lo tanto, la experiencia laboral va a ser de gran importancia y genera confianza y brinda cierta seguridad al momento de ser seleccionado. al igual que cuando se da la oportunidad a personas jóvenes pues vienen con todas las ganas de hacer las cosas bien y formar un equipo de trabajo equilibrado que traiga beneficios a la empresa.

**Gráfico 5. Experiencia laboral.**



Fuente: Trabajo de Campo.

**Califique el conocimiento del manual de funciones de la organización y de los empleados:** con esta variable se mide el conocimiento del manual de funciones por cada uno de los trabajadores de la Empresa de Aseo.

**Tabla 59. Conocimiento del Manual de Funciones.**

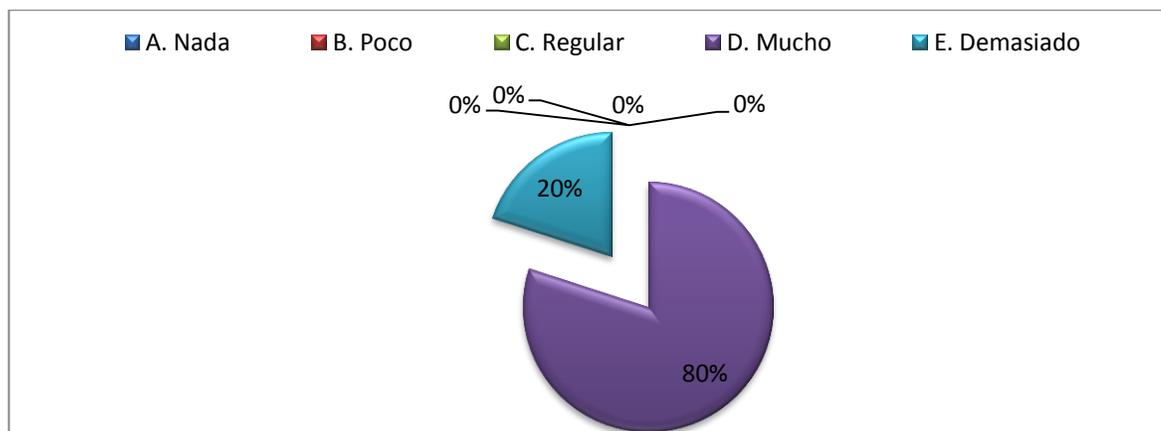
Califique el conocimiento del manual de funciones de la organización y de los empleados	Número	%
Nada	0	0.00
Poco	0	0.00
Regular	0	0.00
Mucho	4	80.00
Demasiado	1	20.00
Total	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo.

Los funcionarios confirmaron en sus respuestas que conocen el manual de funciones de la Empresa de Aseo del municipio de Pereira, lo cual demuestra que hacen uso de las funciones estipuladas en dicho manual.

En la actualidad el manual de funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

**Gráfico 6. Conocimiento del Manual de Funciones.**



Fuente: Trabajo de Campo.

**Califique el grado de conocimientos de los procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos del cargo? (marque con una X):**

Con esta variable se mide el grado de conocimiento de los procesos y

procedimientos que tiene cada funcionario de la Empresa de Aseo para cumplir con los objetivos para los cuales se contrató.

**Tabla 60. Grado de conocimiento de procesos y procedimientos.**

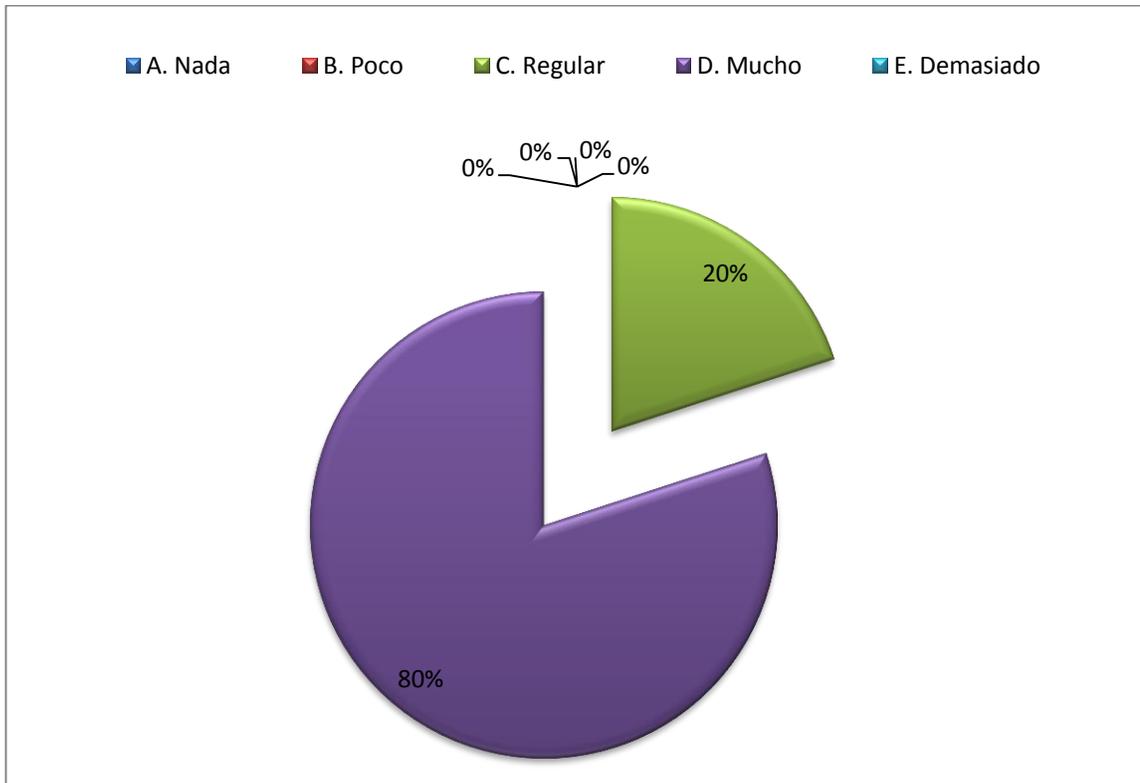
Califique el grado de conocimientos de los procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos del cargo? (marque con una X):	Número	%
Nada	0	0.00
Poco	0	0.00
Regular	1	20.00
Mucho	4	80.00
Demasiado	0	0.00
Total	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo.

Un 80% de los funcionarios son conocedores de los procesos y procedimientos que le ayudan al cumplimiento de los objetivos del cargo demostrándose que los funcionarios de la Empresa de Aseo son altamente competitivos.

En la actualidad los procesos y procedimientos son un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática. teniendo en cuenta que los procesos y procedimientos debidamente elaborados, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplimentar una determinada tarea.

**Gráfico 7. Grado de conocimiento de procesos y procedimientos.**



Fuente: Trabajo de Campo.

**Califique el grado de implementación de las funciones asignadas con las que realmente desarrolla:** con esta variable se evaluó cuál es el grado de relación que existe entre las funciones asignadas y las que actualmente desarrolla en su ambiente laboral de la Empresa de Aseo de Pereira.

**Tabla 61. Grado de implementación de las funciones asignadas.**

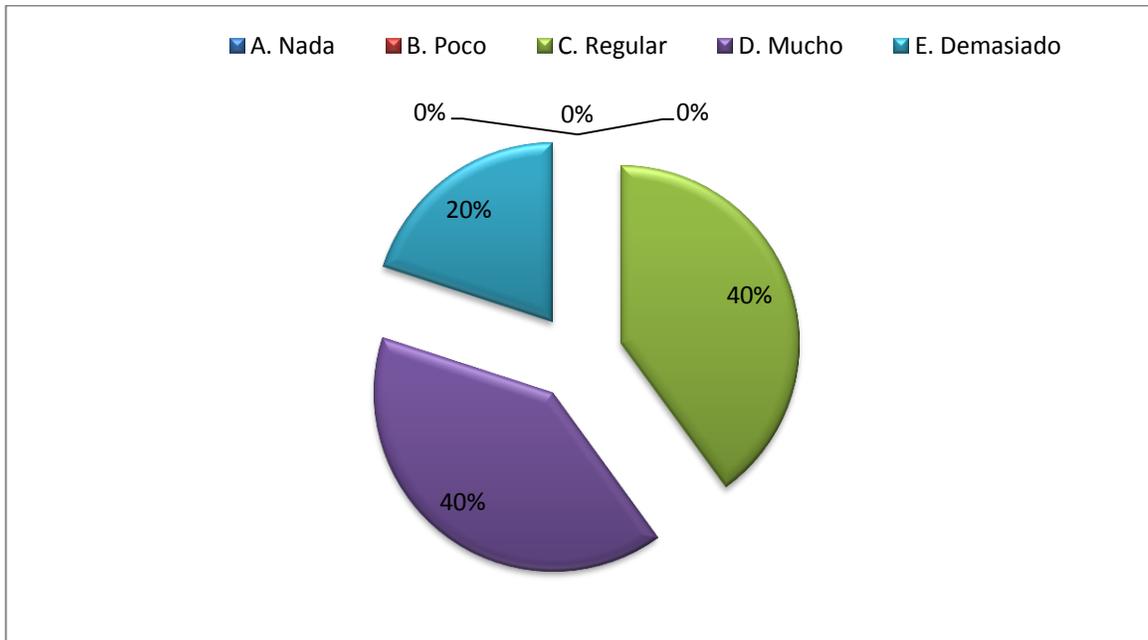
Califique el grado de implementación de las funciones asignadas con las que realmente desarrolla.	Número	%
Nada	0	0.00
Poco	0	0.00
Regular	2	40.00
Mucho	2	40.00
Demasiado	1	20.00
Total	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo.

Se evidenció que en algunos casos las funciones asignadas a los funcionarios no corresponden con las actividades que desarrollan de lo cual se infiere que los funcionarios conocen las funciones y procedimientos de los manuales de funciones pero realizan en ocasiones actividades diferentes al cumplimiento de su labor diaria.

En la actualidad la Empresa de Aseo tiene algunos de sus funcionarios desarrollando actividades diferentes a las contratadas lo que demuestra que se deben de hacer correcciones o actualizaciones al manual de funciones.

**Gráfico 8. Grado de implementación de las funciones asignadas.**



Fuente: Trabajo de Campo.

**Califique el desempeño de los funcionarios que según funciones cumplen efectivamente los alcances en comparación con las funciones del cargo:** con esta variable se evaluó cuál es el grado de relación que existe entre las funciones asignadas a los funcionarios y las establecidas en el manual de funciones de la Empresa de Aseo.

**Tabla 62. Desempeño de funcionarios.**

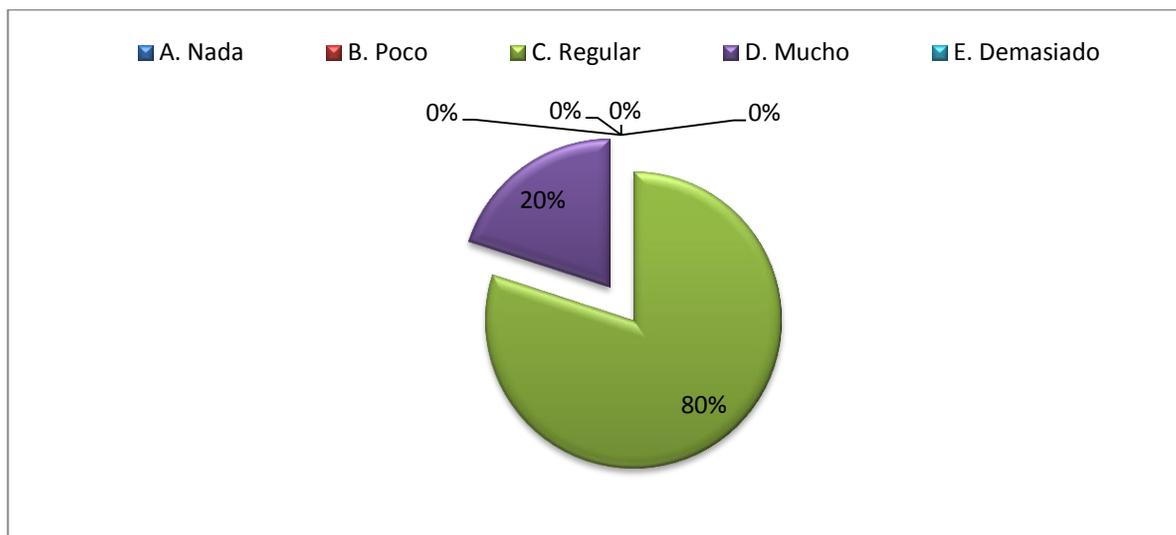
Califique el desempeño de los funcionarios que según funciones cumplen efectivamente los alcances en comparación con las funciones del cargo	Número	%
Nada	0	0.00
Poco	0	0.00
Regular	4	80.00
Mucho	1	20.00
Demasiado	0	0.00
Total	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo.

Los funcionarios indican que sus funciones muy regularmente cumplen con los alcances en comparación con las funciones de sus cargos, lo que conlleva a que la empresa en ocasiones tenga funcionarios que no se ajustan al manual de funciones.

En la actualidad no cumplir con las funciones asignadas puede conllevar a que la empresa tenga unos vacíos en su manual de funciones y al igual que tenga funcionarios con sobre carga de trabajo o funciones no estipuladas en el manual de funciones que las descargan sobre otro funcionario que como nos la ve reflejadas en los manuales las puede cumplir medianamente.

**Gráfico 9. Desempeño de funcionarios.**



Fuente: Trabajo de Campo.

**Califique el nivel en que sus funciones son suficientes para el nivel de competencias que posee:** con esta variable se midió la relación que existe entre las capacidades laborales de los funcionarios de la Empresa de Aseo y las funciones desarrolladas en sus diferentes cargos.

**Tabla 63. Calificación de funciones.**

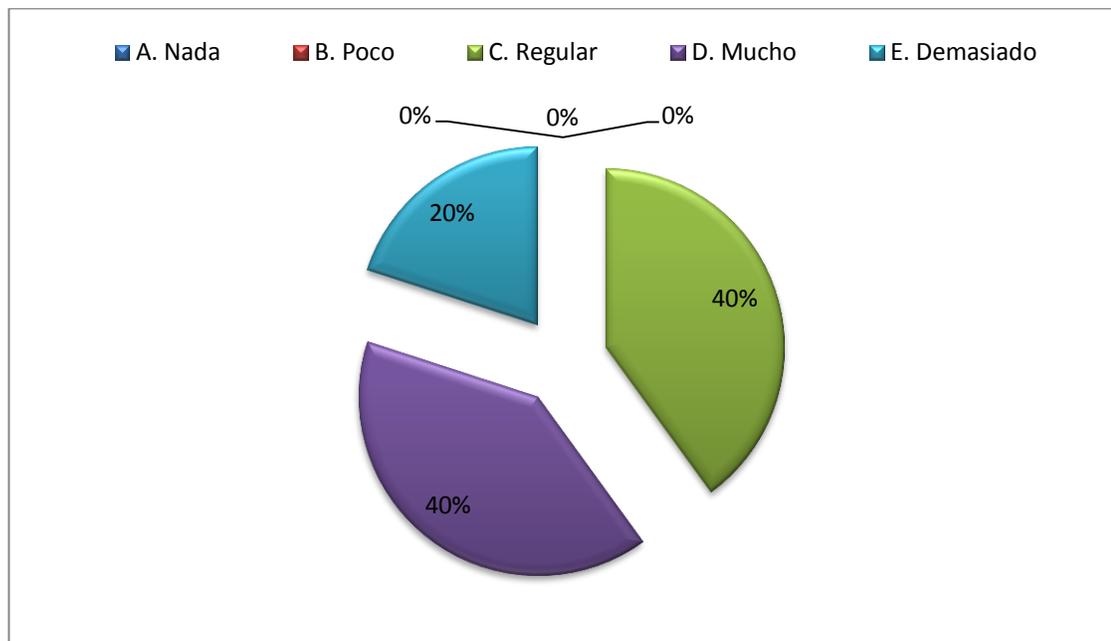
Califique el nivel en que sus funciones son suficientes para el nivel de competencias que posee.	Número	%
Nada	0	0.00
Poco	0	0.00
Regular	2	40.00
Mucho	2	40.00
Demasiado	1	20.00
Total	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo.

Hay división en las repuestas de los funcionarios de la Empresa de Aseo ya que la mitad considera que tiene las competencias necesarias y otro porcentaje igual considera que sus competencias son muy regulares para el cargo que están desempeñando.

En la actualidad este tipo de inconsistencias entre las funciones que debe desarrollar cada funcionario crea un ambiente laboral poco inestable ya que los funcionarios no conocen a ciencia cierta las funciones que deberían desarrollar para cumplir con el objeto de su contrato.

**Gráfico 10. Calificación de funciones.**



Fuente: Trabajo de Campo.

**Califique el nivel en que la empresa realiza jornadas de capacitación para los empleados en cada uno de sus perfiles y requerimientos laborales:** con esta variable se evalúa las capacitaciones que reciben los funcionarios de la Empresa

de Aseo de Pereira para ejercer mejor sus labores diarias en cada uno de los cargos.

**Tabla 64. Jornadas de capacitación.**

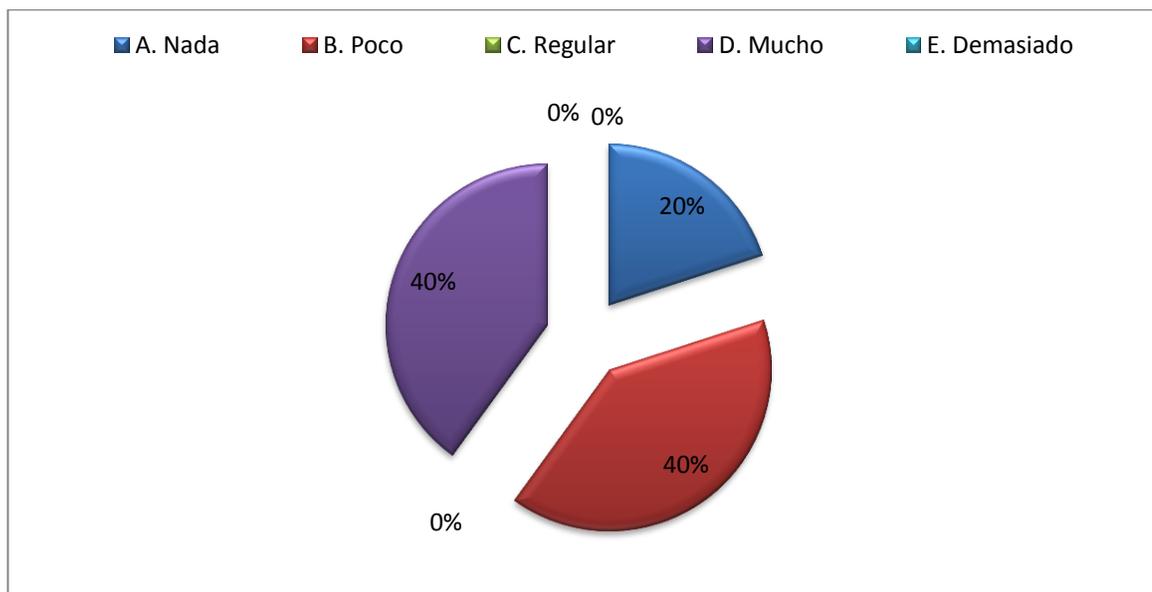
Califique el nivel en que la empresa realiza jornadas de capacitación para los empleados en cada uno de sus perfiles y requerimientos laborales.	Número	%
Nada	1	20.00
Poco	2	40.00
Regular	0	0.00
Mucho	2	40.00
Demasiado	0	0.00
Total	5	100.00

Fuente: Trabajo de Campo.

Según se evidencia en la encuesta hay una controversia porque hay funcionarios que aseguran ser constantemente capacitados en sus perfiles y requerimientos laborales otro porcentaje reconoce que son muy pocas las capacitaciones laborales que reciben para cumplir con las funciones del trabajo.

En la actualidad los funcionarios que son constantemente capacitados en las funciones que deben desarrollar podrán realizar sus actividades más eficazmente lo que contribuye a una empresa sólida laboralmente.

**Gráfico 11. Jornadas de capacitación.**



Fuente: Trabajo de Campo.

**Califique el nivel de actualización de los manuales de funciones de los trabajadores:** con esta variable se midió cuál es el grado de actualización de los manuales de funciones de la Empresa de Aseo de Pereira.

**Tabla 65. Actualización de Manuales.**

Califique el nivel de actualización de los manuales de funciones de los trabajadores.	Número	%
Nada	0	0.00
Poco	1	20.00
Regular	4	80.00
Mucho	0	0.00
Demasiado	0	0.00
Total	5	100.00

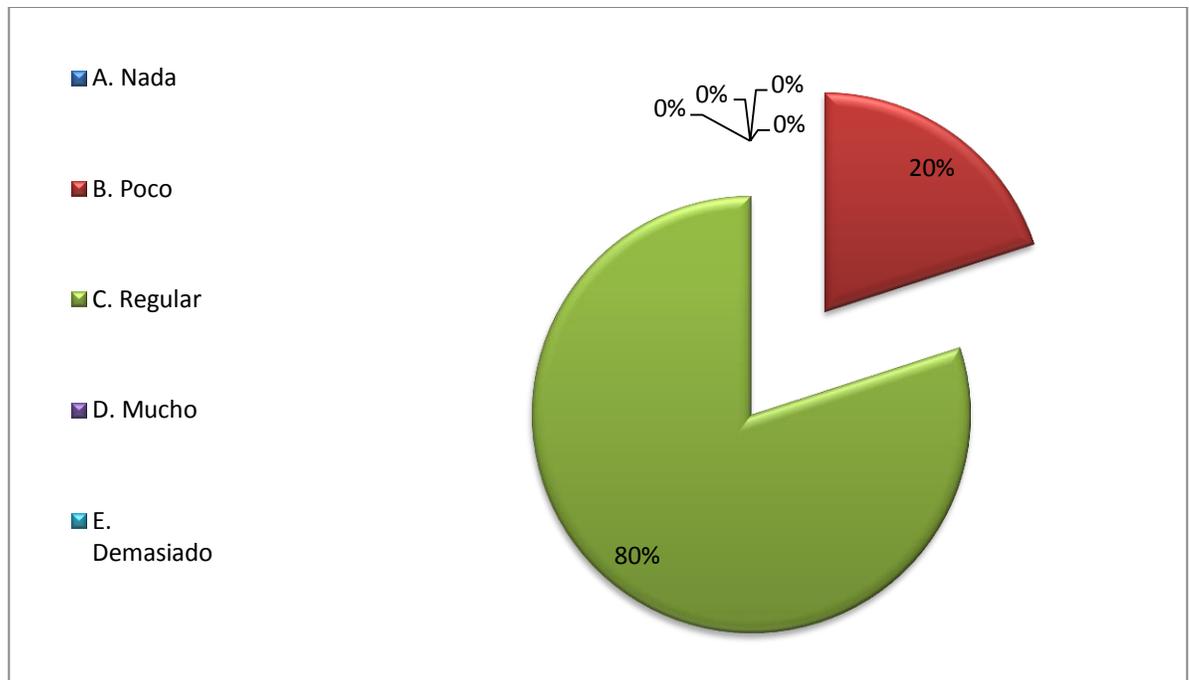
Fuente: Trabajo de Campo.

Se interpretó en las respuestas de los funcionarios que los manuales de funciones de la Empresa de Aseo del municipio de Pereira se encuentran obsoletos y requieren de una actualización.

En la actualidad los manuales de Funciones Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

**Gráfico 12. Actualización de Manuales.**



Fuente: Trabajo de Campo.

## **1.8 ENTREVISTAS A EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA S.A. E.S.P.**

### **Entrevista Gerente de Aseo**

#### **Jesús María Hernández Cruz**

Bueno Ingeniero nombre completo, su profesión, distintos estudios que haya tenido en su vida académica y digamos que básicamente para comenzar qué conoce del manual de funciones de la Empresa de Aseo como gerente de la misma. Bueno mi nombre es Jesús María Hernández Cruz, Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Administración y Gerencia Instituciones y candidato a Magister en Gestión del Desarrollo Regional. Con respecto al manual de funciones, pues la empresa asumió el manual de funciones en año 2010 que fue modificado en el año 2012 y en el 2014 también ha tenido unos ajustes.

Bueno dentro de ese conocimiento respecto al manual de funciones mencione, qué grado o de alguna forma cuál es el conocimiento frente a ese manual de procedimientos.

Frente al manual funciones de cada uno de los funcionarios de la empresa yo creo que el manual le falta ajustar algunos perfiles y le falta ajustar una competencias respecto algunos casos cierto como por ejemplo la interventoría comercial que simple y llanamente se creó el cargo y se le definió un perfil y unas funciones simple y llanamente eliminando una sola función que era responsabilidad subgerencia financiera administrativa, entonces esto hace que sería bueno revisar ese tema y de pronto darle una mayor coherencia o integralidad al manual. Y dentro de esas funciones está bien ajustado, está bien

implementado los funcionarios lo implementan, sus funciones de manera adecuada digamos que en términos generales la gente cumple con sus funciones pero yo diría que lo que le falta es una integralidad digamos en la intercomunicación interacción entre las diferentes dependencias y le falta lógicamente pues eso tiene que ver con la misma estructura organizacional de la empresa requiere también digamos una actualización más acorde con el objeto que está desarrollando la empresa eso daría que los funcionarios de verdad están cumpliendo con su desempeño y con las funciones que está desempeñando o tiene que desempeñar en este caso si yo creo que las funciones están escritas los funcionarios actuales las cumplen lo que pasa que por ese hecho no quiere decir que esas sean las funciones adecuadas o suficientes para desarrollar el cargo o para articular todo el desarrollo administrativo de la empresa.

Ingeniero puede mencionar en su conocimiento como gerente cree que las funciones son suficientes para los distintos cargos que existen para los funcionarios de la Empresa de Aseo o faltan adicionar o falta, cree que las funciones que en este momento tienen algunos funcionarios de la empresa usted como gerente cree que son suficientes o falta de pronto ajustar ese tema del mal de funciones. Digamos que el mal de funciones tiene mucho que ver con el desarrollo del objeto de la empresa, la empresa en este momento está atravesando unas circunstancias muy particulares donde está en un proceso de contratación de un estudio para revisar la viabilidad y futuro de la empresa es decir si la empresa va a seguir haciendo una ESP empresa de servicios públicos o si se va a convertir en una unidad administrativa o se va a convertir en una empresa industrial o comercial del Estado esto marcará la pauta, obviamente la pauta de la estructura organizacional y por ente todo lo que tiene que ver con perfiles y manual de funciones de la empresa listo Ingeniero con respecto a las funciones que tiene actualmente estos empleados la empresa se preocupa por hacer capacitaciones hace o tiene diversos espacios para ellos retroalimenten

esas competencias que ellos deben de tener para cumplir esas funciones realmente muy poco porque la empresa no cuenta con el presupuesto actual para este tipo de actividades, lo que se hace pues de la parte de recursos humanos es relativamente muy poco. Y con respecto a la actualidad al día de hoy cree que las funciones deben de actualizarse o cual es el estado actual de cada uno de esos manuales de funciones como lo califica por eso hay que esperar el estudio que se le está haciendo a la Empresa de Aseo que es el que va a determinar el futuro una vez se tenga definido o redefinido el objeto misión de la empresa además la supervisión al contrato con la empresa Atesa de Occidente, implicará necesariamente un cambio una reestructuración administrativa y por ende un cambio en el manual de funciones perfiles y competencias para ajustarlas al nuevo objeto redefinido o actualizado.

### **Entrevista Directora Operativa de la Empresa de Aseo**

#### **Diana González**

**Ingeniero Alejandro Valencia:** bueno esta tarde nos encontramos con la Ingeniera Diana Gonzales Directora Operativa de la Empresa de Aseo de Pereira vamos a ejecutar entonces el tema de la entrevista en el proyecto del plan de mejoramiento de los manuales de funciones del área administrativa de la Empresa de Aseo de Pereira del año 2013. Bueno ingeniera digamos que darle la bienvenida a la entrevista y cuéntenos entonces un poquito del tema tuyo laboral con la empresa y la vinculación que tienes actualmente.

**Ingeniera Diana González:** buenas tardes mi nombre es Diana María Gonzales Giraldo soy Ingeniera Ambiental, actualmente estoy desarrollando una Maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente y manejo todo lo relacionado con la interventoría del servicio de la Empresa de Aseo de Pereira inicié en la empresa

como contratista en el año 2010 finalizando el año 2010 me nombran directora operativa de la interventoría del relleno sanitario La Glorita y en el año 2012 me nombran directora operativa para toda la empresa.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto ingeniera comenzando con la investigación acerca de los manuales de funciones cuéntenos o menciónenos más, conoce el manual de funciones propio conoce digamos que de alguna manera muy general el manual de funciones de los demás funcionarios públicos de la empresa.

**Ingeniera Diana González:** si por supuesto el manual de funciones mío tiene toda la parte que tiene que ver ambiental del relleno sanitario La Glorita y tiene que ver con asesoría gerencial y obviamente conozco el mis compañeros.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto digamos que con conocimiento en este caso muy especial específico del manual de funciones de la Dirección Operativa, digamos que conoce a perfección los procesos y cada uno de los procedimientos que se ejecutan en este cargo.

**Ingeniera Diana González:** siempre he tenido la fortuna que como el cargo es nuevo a veces una fortuna a veces un encarte pero como el cargo es nuevo gran parte de los procesos que se han desarrollado en él, lo he desarrollado yo los he implementado yo he sugerido como se deben de ejecutar eso me da una facilidad y un conocimiento grande sobre el cargo y sobre todo la empresa porque el cargo que tengo tiene que ver con toda la empresa.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** Eso quería decir en este caso que las funciones que actualmente estas desempeñando son las que realmente aparecen en el manual de funciones.

**Ingeniera Diana González:** las funciones que desempeño son las que aparecen en el manual de funciones y hay otras funciones que son que también parecen muy implícitas pero que son todas las de asesoría gerencial que no aparecen en el manual de procedimientos pero que me corresponden por ser la única directora operativa de la empresa.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto, con respecto al manual de funciones digamos que ya hablando de la empresa como tal y ya de los compañeros como funcionarios digamos que una implementación adecuada de ellos digamos que no conozcan a perfección cada una de las funciones pero hay una asimilación por parte de ellos.

**Ingeniera Diana González:** yo diría que cada uno de ellos desarrolla las funciones con la capacidad que tienen de hacerlo, de repente en ocasiones se podría generar que algunas funciones que no están ubicadas exactamente en cabeza del cargo que deberían estar pero están implícitas en la empresa pero entonces lo que hacemos es que entre compañeros muchas veces nos apoyamos exacto son apoyamos porque algunas funciones no corresponden a ese cargo como tal o al desarrollo de ese cargo pero entonces quien sabe agilizarlas colabora en el proceso entonces yo pienso que todas las funciones se desarrollan y de pronto uno que otro uno que otro ajuste sería interesante hacerlo.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto es la última pregunta pero más adelante vendremos por ella y dentro de las funciones que actualmente tiene como directora operativa digamos que van sincronizadas con las competencias que actualmente tienes como profesional.

**Ingeniera Diana González:** si afortunadamente como te digo el cargo es nuevo he tenido que estructurar mucho los procesos de todas formas como manejo una

hay sola dirección operativa en la empresa y una dirección operativa multidisciplinaria porque manejo situaciones financieras, ambientales manejo situaciones administrativas he tengo un equipo de apoyo pues que me sirve muchísimo y me ayudan a cubrir esos vacíos que por el perfil que tengo ambiental podría llegar a tener pero también una cosa es el perfil y otra la idoneidad que uno va ganando en el desarrollo del cargo no mucho pero si se diría que si puede ajustar a las necesidades de la empresa.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** y con respecto a eso la empresa contribuye con capacitaciones digamos queda de alguna forma la facilidad

**Ingeniera Diana González:** yo he tenido la fortuna de que en las anteriores vigencias me han apoyado muchísimo para la parte de capacitación he asistido a los congresos y eso hay que entender una cosa y es bueno que en el cargo en toda el área de la dirección operativa junto con los jefes que están a cargo mío y es que el tema de gestión es un tema muy desconocido apenas se está desarrollando la legislación y hay vacíos tanto jurídicos como operativos que son difíciles de subsanar y se van más a la desperdicia de la persona que está al frente del proceso que la misma normatividad o cosas que podamos encontrar es simplemente eso. Porque es un proceso que a nivel nacional está en desarrollo, está en pleno auge el tema de aseo en Colombia entonces eso crea muchas dificultades para desarrollar y para estudiar pero si la empresa obviamente me ha brindado las herramientas dentro de las posibilidades que tiene para poder ejercer la labor.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** finalmente ingeniera cree que de alguna forma en que medida esta actualizado esos manuales de funciones tanto el propio como los demás requieren de actualizaciones. Como ve ese tema de los manuales de funciones actuales.

**Ingeniera Diana González:** yo creo que si hay que hacer un ajuste es función de que estén totalmente desfasados de la realidad si no en función de la nueva de realidad de la empresa no sé si me haga entender no que se hayan hecho mal en su momento se hicieron con lo que la empresa requería y necesitaba en su momento en este momento la empresa se supone estamos trabajando para que la empresa se encuentre en un respiro en una nueva fase una nueva visión empresarial y esto requiere obviamente de unos costos y de mi parecer una de las primeras parte que se deben de ajustar son los manuales de funciones. Para que la empresa pueda tener el respiro que necesita.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto Ingeniera alguna observación o comentario.

**Ingeniera Diana González:** no muchas Gracias.

### **Entrevista Asesor de Planeación y Proyectos de la Empresa de Aseo**

**Carlos Andrés Mejía**

**Dr. Carlos Andrés Mejía:** bueno mi nombre es Carlos Andrés Mejía, tengo 34 años, soy egresado, soy de Pereira nacido en Pereira, egresado del pregrado de la Universidad Fundación del Área Andina y el posgrado lo realice en la Universidad Libre seccional Pereira, en Área de Planeación y Gestión Estratégica, así se denomina la especialización. Actualmente laboro para la Empresa de Aseo de Pereira me desempeño como asesor de planeación y proyectos y actualmente llevo este año y dos años y tres meses en la entidad.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** listo doctor Carlos Andrés puede mencionar el conocimiento que tiene con respecto a los manuales de funciones tanto como el suyo como los demás empleados de la empresa.

**Dr. Carlos Andrés Mejía:** bueno Alejandro realmente el nivel de profundización del manual de funciones yo creo que no debe ser visto desde cada área desde una forma tan general, por lo menos desde mi punto de vista, yo considero que hay que profundizar en el mío, para responder en el cumplimiento de las metas todo lo planteado en el plan estratégico como en ese manual de funciones para cumplir con lo que me corresponde desde el área, siendo muy franco y muy sincero no conozco muy en detalle muy generalmente por decirlo así el manual de funciones de las demás áreas, teniendo presente que no son responsabilidad mía entonces ese es grado de conocimiento que tengo de lo que me corresponde a mí lo tengo muy claro mas no de lo que le corresponde a las demás personas.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto digamos que con respecto siguiendo pues con el conocimiento de los procesos de cada uno de los manuales pues digamos que vamos a entrar personalmente en el suyo tiene un conocimiento digamos que amplio de alguna manera digamos de alguna manera una amplitud de sus procedimientos de sus procesos.

**Dr. Carlos Andrés Mejía:** claro que si Alejandro creo que el grado de conocimiento es el necesario frente que ahora desde que estoy a cargo de este tema de planeación de proyectos de la entidad se han venido desarrollando todas las actividades y básicamente por ser nosotros una entidad pública estamos digamos condicionados a rendir cuentas no solo a los entes de control sino también a control político que desempeñan los concejales de la ciudad de Pereira donde ellos miden el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo para poder mirar cual ha sido la gestión no solo de la administración sino también de la empresa entonces nosotros en ese orden de ideas considero que desde la asesoría planeación se ha venido cumpliendo en un 100% con todo lo que le corresponde para poder cumplir con todo lo que plasmado en ese manual de funciones.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto y hablando de este tema del manual de funciones propio cree que hay coherencia con el manual de funciones que esta por resolución con las funciones que usted realmente está desempeñando.

**Dr. Carlos Andrés Mejía:** digamos que de las 16 funciones digamos tiene mi área hay algunas considero yo se deberían suprimir, pero no es que este queriendo sacarles el cuerpo por así decirlo, si no que si vamos hacer coherentes con lo que realmente es la estructura organizacional de una entidad pues hay algunas que están muy direccionadas a poder generar un espacio dentro de la entidad que hoy no tenemos y se llamaría como no sé si fuera una asesoría comercial, una dirección comercial, una subgerencia de mercadeo comercial, debido a que desde el área de planeación, digamos se pueden orientar muchas cosas entregando insumos pero ya no ya no el mismo detalle de las funciones y de todo lo que le corresponde al área no le daría el tiempo que merece que demanda por así decirlo un área comercial pues es que un área comercial es de estar ni siquiera en la empresa haciendo informes un área comercial, estando en la calle, promocionado, vendiendo, por así decirlo hay que dejar de ver digamos que yo pienso que esta es una opinión muy personal de que las entidades públicas no siempre deben estar manejándose como entidades públicas hay que mirar como empresas privadas y más cuando estamos hablando de la Empresa de Aseo de Pereira ya que somos un instituto descentralizado nos regimos por una ley muy diferente a la ley 80 que es la que en su gran mayoría rige las entidades públicas nosotros somos ley 142 casi que nos regimos por un derecho privado tenemos la protesta de poder maniobrar por así decirlo más flexible que la que hay en el mismo municipio para nosotros poder desempeñar actividades o por lo menos fijar metas a ser ambiciosos frente al nuevo negocios que puedan surgir para el beneficio de la empresa y generar nuevos ingresos teniendo presente que esto es una empresa y las empresas son para generar ingresos desafortunadamente tenemos que empezar a cambiar ese sesgo que tenemos de

que las entidades públicas son solamente para gastarse la plata que les entregan al 100% y con eso cumplimos también hay que pensar de donde podemos captar más recursos yo creo que ese le pertenece al área comercial que se debiera crear en la empresa hoy digamos que hay unas funciones no tan específicas como la consecución de nuevos clientes digamos de orientar nuevas posibilidades de negocio la empresa desde la asesoría de planeación por eso te digo que la asesoría de planeación le suministraría insumos a comercial, para que comercial lo pueda hacer hoy en la empresa curiosamente hay una área que se llama la jefatura comercial pero esa es una jefatura comercial que fue creada para hacerle la interventoría al operador ATESA DE OCCIDENTE, que es el operador del servicio desde el año 2007 y la empresa y la empresa desde ese momento que como interventora a los procesos concesionados o entregados en operación como son el barrido recolección y transporte y gestión comercial que es ahí donde se deriva esa nueva jefatura comercial desde el 2012 y la parte de disposición final que es todo lo que se maneja en el relleno entonces desafortunadamente esa área no abarca todo lo que yo te menciono anteriormente porque está muy fijada es a revisar el cumplimiento contractual con Atesa de Occidente, frente a los que es una interventoría no tiene por ejemplo la potestad o en el mismo manual de esa área ni siguiera esta ese tema o esas obligaciones por así decirlo entonces mirar si se puede llegar y eso vuelto y lo repito es una opinión muy personal mirar si se puede reestructurar esa área y cambiarse algunas que de pronto puedan ligarse a otras áreas de la empresa por quizás pueda tener ella esa área algunas que puedan ser del área de planeación en lo que conozco pienso algunas podrían suministrarse al área de planeación y más bien parcele algunas al área comercial siempre y cuando le den las herramientas también a esa área para poder hacer su trabajo porque no solo es crear el área y ya hay que darle las herramientas para que pueda hacer una buena gestión comercial.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto mencionabas anteriormente con respecto al manual de funciones de los otros funcionarios digamos que no tenías conocimiento de alguna forma amplio y detallado de ese tema pero digamos que puedes mencionar digamos que mencionar el desempeño de esas personas dentro de sus funciones describiéndolo de una manera general.

**Dr. Carlos Andrés Mejía:** bueno pues esa sería digamos que voy hacer muy cauteloso y cuidadoso con lo que voy a contestar porque quizás si no soy cuidadoso puedo herir susceptibilidades además no me corresponde a mí como asesor comercial de la entidad el medir la buena o la mala gestión de los funcionarios o de mis compañeros de trabajo yo creo que es una pregunta como para respuestas que pueden ser odiosas cierto en términos generales no voy a dirigirme a alguien específico, en términos generales yo creo que la empresa viene funcionando bien, eso está plasmado y está demostrado en los buenos comentarios que se hacen en lo que te decía al principio de la entrevista que son digamos las rendiciones de cuentas de control político que nos hace el Concejo Municipal quien es el que nos autoriza el presupuesto y el que nos puede por así decirlo pedir cuentas de como se está invirtiendo ese presupuesto ellos periódicamente cada dos veces al año les estamos haciendo rendición de cuentas en primer semestre y segundo semestre así como a los entes de control curiosamente en este momento tenemos una auditoria de la contraloría periódicamente también nos están pidiendo información frente a como viene digamos cumpliendo la empresa no solamente en lo que es el gasto del recurso público que se maneja sino también de como se viene cumpliendo todas las obligaciones de ley norma que como funcionarios públicos debemos cumplir entonces que yo tenga conocimiento en este momento no que hayan ni digamos abiertos procesos disciplinarios o fiscales en contra de alguno de mis compañeros y digamos que ese podría ser el termómetro para medir la buena o mala función de un funcionario público o que su hoja de vida se encuentre limpia sin ningún

tema de tachones o de digamos procesos disciplinarios pendientes la verdad que todos venimos cumpliendo bien la labor y la tarea porque como te digo desde que se han hecho las auditorias nunca se han generado mayores reparos frente a la buena gestión.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** ok Carlos Andrés y también digamos cabe mencionar en este caso el nivel en que sus funciones las que tiene asignadas en el momento cree que son suficientes para las competencias que usted actualmente como profesional tiene.

**Dr. Carlos Andrés Mejía:** Alejandro pues yo llego en el 2012 cuando acaba de terminarse una administración, tu sabes que las administraciones públicas lo menciono porque yo sé que Alejandro se desempeña en el sector público pero las personas que puedan escuchar esta entrevista no conozcan mucho del sector público y es bueno contar para que tengan mayor claridad las administraciones públicas tienen un periodo de duración de 4 años cuando llegamos en el año 2012 nosotros tratamos de buscar la mayor coherencia que tuviera el tema de los manuales de funciones para la estructuración que me correspondió a mi desde el área de planeación con el apoyo de un profesional en el área o en el tema en la construcción del plan estratégico de la entidad que se construyó no desde aquí del área de planeación solito si no que se hizo en consenso con mesas de trabajo de cada una de las áreas para poder dejar plasmadas cada una de las metas en cumplimiento no solamente de lo que es el plan estratégico sino también en el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo y las metas de los planes de acción por vigencia ahí es donde uno plasma que es lo que va hacer en el año y al final se mide por indicador de eficiencia eficacia y efectividad como se cumplieron entonces considero que las que se tienen actualmente fueron las que sirvieron como insumo para la estructuración del plan estratégico y esas son las que vienen funcionando bien entonces como te digo no tengo de verdad mayor reparo con las

mismas a no ser que la empresa quiera sufrir alguna transformación o modernización quizás allí si se tenga que replantear el tema pero como te digo eso depende de la dinámica que se le dé a la empresa en el tema gerencial.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** hablando de dinámica doctor Carlos Andrés la Empresa de Aseo de Pereira en este caso realiza jornadas de capacitación en este caso para adquirir conocimiento en distintos temas leyes en otras temas con respecto a la planeación al mercadeo, la empresa apoya en este tipo de situaciones.

**Dr. Carlos Andrés Mejía:** le voy a contestar desde mi área Alejandro como asesor de planeación, la verdad cuando he necesitado salir a capacitarme siempre se me ha autorizado por así decirlo desde la empresa desde la gerencia quien es el ordenador de gasto y define en que se ejecuta y como se ejecuta siempre que yo he tenido necesidades de conocer y de empaparme del tema no solo a través de capacitaciones sino también en visitas a otras empresas para hacer fishmarketing por así decirlo para mirar cómo funcionan algunos programas o proyectos en algunas otras ciudades que podemos tomar de lo bueno de esas experiencias siempre aquí ha habido la disposición y la permisibilidad para poder atender ese tipo de visitas y capacitaciones uno de los procesos que yo más resalto y que nos ayuda a empaparnos y estar actualizados en todo tema de lo que es el tema de aseo y saneamiento básico es el congreso de Andesco que se realiza cada año y gracias a dios desde el 2013 no 2012 no pude asistir 2013 y 2014 he podido asistir y me ha servido muchísimo la respuesta es si la empresa nos apoya con este tipo de capacitaciones o por lo menos a mí área me ha apoyado.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto doctor Carlos Andrés y finalmente según su concepto y según su experiencia cree que los manuales de funciones al día de

hoy no solo el propio digamos en términos generales el de los demás también cree que están actualizados o necesitan actualización.

**Dr. Carlos Andrés Mejía:** yo considero Alejandro que siempre y cuando allá dinámica para modernizarnos para estar a la vanguardia las empresas no se pueden quedar estáticas tenemos que ser competitivos tenemos que estar al margen de las grandes empresas y ser ambiciosos en la medida y aprovechando el proceso de modernización de la alcaldía de Pereira la cual nosotros digamos somos como un hijito de la administración municipal y aprovechando que hay un proceso de modernización considero que la empresa pudiera ser ambiciosa frente a nuevos proyectos que le den en la medida que eso ocurra la empresa tendrá que modernizarse también en cuanto a sus planta de cargos inclusive y de esa forma actualizar también sus manuales de funciones creo que el organigrama y la estructura cambiaria en alguna forma si digamos se acogen a las recomendaciones o comentarios y los insumos que hemos dado desde acá en ese proceso de transformación que está sufriendo hoy la alcaldía municipal de Pereira.

**Ingeniero Alejandro Valencia:** perfecto doctor Carlos Andrés algún comentario o sugerencia.

**Dr. Carlos Andrés Mejía:** la verdad Alejandro no tengo ningún comentario o sugerencia.

## 1.9 MATRIZ DOFA

Tabla 66. Matriz DOFA.

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>MATRIZ FODA PROCESO DE MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA – (Fecha de elaboración: Pereira, Junio 30 2014)</b>	<b>F1.</b> Personal Idóneo y con conocimiento de la empresa.
<b>F2.</b> Existen los Planes de desarrollo.	<b>D2.</b> Resistencia al cambio.		
<b>F3.</b> Los Sistemas de Información son adecuados.	<b>D3.</b> Falta de Planificación y control de actividades.		
<b>F4.</b> Existe un Control y seguimiento al plan de desarrollo.	<b>D4.</b> Falta de Revisión actividades y tareas.		
<b>F5.</b> Hay acercamiento a las necesidades de la comunidad.	<b>D5.</b> No es uniforme y falta de claridad en la Estructura Organizacional y Salarial.		
<b>F6.</b> La Empresa viable financieramente.			
<b>F7.</b> Gestión integral y participativa con otras entidades del municipio.			
<b>F8.</b> Compromiso con las directrices de sus directivas.			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1.</b> Existe la posibilidad de Desarrollar nuevas alternativas de negocio.	<b>FO1.</b> Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda y examinar tendencias tecnológicas que puedan ser utilizadas para crear nuevas oportunidades y ventajas competitivas.	<b>DO1.</b> Realizar jornadas de motivación de trabajo en equipo con personal idóneo integrando ambientes de trabajo colaborativo que puedan ayudar a incrementar la productividad y la cultura de trabajo en equipo, desde la perspectiva de las funciones propias de cada cargo.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O2.</b> Posibilidad de Optimización del Recurso Humano.	<b>F02.</b> Conservar el compromiso de las directivas para facilitar la optimización del recurso humano y la restructuración organizacional.	<b>DO2.</b> Realizar Capacitaciones a directivos, profesionales y trabajadores para que modifiquen patrones arraigados de conducta e incorporen a sus procesos el uso de nuevas tecnologías que faciliten sus labores diaria y permitan el cumplimiento de las funciones asignadas en el Manual de Funciones organizacional.
	<b>O3.</b> Posibilidad de una Restructuración organizacional.	<b>F03.</b> Diseñar un proyecto de mejora de una de las áreas críticas de la empresa basado en competencias en el desarrollo de nuevas alternativas de negocio.	<b>DO3.</b> Realizar actividades a nivel directivo de planificación estratégica para proveer a la dirección de actividades en todas sus jerarquías inferiores. Todos los planes, programas y proyectos tácticos que se deben llevar a cabo en los niveles inferiores para lograr el objetivo, parten del plan estratégico elaborado en el nivel superior. Es el plan general con relación al cual se coordinan todos estos., teniendo claridad en las funciones propias de cada cargo.
	<b>O4.</b> Existe el interés y la voluntad política para el Fortalecimiento del direccionamiento estratégico y asesoría gerencial.	<b>F04.</b> Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio.	<b>DO4.</b> Realizar jornadas de trabajo en la cual se asignen tareas y actividades a todos los contratistas y funcionarios de la empresa, elaborando un cronograma de actividades a cumplir según las necesidades Institucionales y las funciones de cada cargo.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O5.</b> Gestión y Aprovechamiento de contrato en concesión existentes o en prospectiva.	<b>FO5.</b> Potencializar los sistemas de información para que brinden grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como la empresa compite, o para innovar los procesos de la organización.	<b>DO5.</b> Realizar una capacitación al personal de trabajo en estructuras organizacionales que muestren la relación entre los empleados de la compañía y las responsabilidades de dichos empleados según su rol y función dentro de la organización.
	<b>O6.</b> Tendencias a cambios en las políticas públicas.	<b>FO6.</b> Garantizar el correcto entendimiento de misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, por parte de todos los miembros de su estructura organizativa.	
		<b>FO7.</b>	
		<b>FO8.</b>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Alta movilidad laboral y de contratistas por inestabilidad en sus contratos o injerencia política	<b>FA1.</b> Realizar una revisión y seguimiento a los contratos VS el perfil requerido para cada cargo, y de ser indispensable, proponer la capacitación, actualización y reubicación según sea el caso adecuado para los cargos pertinentes y a un costo consecuente que permitan la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.	<b>DA1.</b> Búsqueda de apoyos técnicos para la motivación del trabajo en equipo fortaleciendo la continuidad de los proyectos de la empresa y buscando un clima organizacional positivo.

<b>AMENAZAS</b>	<b>A2.</b> Posibilidad de Concesión Empresa de Aseo u otro contratista	<b>FA2.</b> Realizar un análisis de la información obtenida en fases anteriores de planes de desarrollo para formular las nuevas metas, objetivos y estrategias para preparar los planes de acción que evaluarán la rentabilidad de la empresa y determinarán las necesidades fundamentales.	<b>DA2.</b> Establecer mecanismos de control de gestión para registrar, controlar, medir y hacer seguimiento de las variables que inciden directamente en el éxito de la empresa.
	<b>A3.</b> La no continuidad de los proyectos de la empresa en la administración actual o venidera	<b>FA3.</b> Realizar una capacitación sobre los sistemas de información de la empresa que impacte la operación diaria de los funcionarios en sus procesos influyendo directamente en lo establecido en el manual de funciones de la empresa.	<b>DA3.</b> Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa.
		<b>FA4.</b> Realizar seguimiento al plan de desarrollo para evaluar el proceso de las políticas y metas de los manuales de funciones de la empresa con el fin de mejorar su efectividad y eficacia en el corto y mediano plazo.	<b>DA4.</b> Realizar evaluaciones de desempeño de los empleados de la empresa en sus jornadas de trabajo, para garantizar el cumplimiento efectivo de las actividades asignadas, según el cargo y rol asignado.
		<b>FA5.</b> Evaluar iniciativas desde el manual de funciones que favorezcan el acercamiento con la comunidad a partir del trabajo realizado fortaleciendo algunas competencias profesionales como; reconocer los principales problemas que enfrenta la comunidad en la que se trabaja.	<b>DA5.</b> Implementar un sistema de detección de necesidades e identificación de oportunidades que promueve la optimización de los procesos que soportan a la empresa.

<b>AMENAZAS</b>		<b>FA6.</b> Realizar un acompañamiento financiero a la empresa continuamente para justar periódicamente el manual de funciones con la viabilidad financiera de la empresa	
		<b>FA7.</b> Realizar Campañas de trabajo en equipo con otras empresas de la región para identificar fortalezas y amenazas en los manuales de funciones con la participación de los funcionarios en la toma de decisiones del equipo. Esta asociación llevará al aumento de la cohesión de tarea, la influencia de la meta sobre el grupo, la claridad de la meta, y un desempeño más efectivo	
		<b>FA8.</b> Realizar un seguimiento periódico a las estrategias y procesos establecidos en el manual de funciones de la empresa con el fin de medir el grado de compromiso de sus funcionarios.	

Fuente: elaboración propia.

## 2. IDENTIFICACIÓN DEBILIDADES, CAUSA Y CONSECUENCIAS

**Tabla 67. Debilidades, causas y consecuencias.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Falta de cultura de trabajo en equipo de los funcionarios y contratistas de la empresa, donde en sus labores diarias establecen formas individuales de trabajar proporcionando esto desorden en los resultados tanto en el trabajo individual como en el colectivo.	Trabajo individual para reconocimiento propio, este comportamiento obedece a un interés individual, siendo de esta forma personas egoístas con la información y obstruyendo la comunicación efectiva con los demás empleados. Este tipo de personas lo que provocan son conflictos de tipo personal y profesional.	Trabajo realizado de manera equívoca y provocando conflictos entre los integrantes de equipo, intranquilidad laboral, envidia, retrasos de los procesos y la falta de pertenencia con la empresa.
Resistencia al cambio de parte de los trabajadores de la organización, desencadenando una evasión a los nuevos cambios funcionales y administrativos tanto de la empresa como de su entorno. Las variantes corporativas son usuales	Los funcionarios trabajan bajo unos comportamientos determinados, induciendo a las personas a no actualizarse en nuevas prácticas laborales. Las personas más antiguos trabajan bajo temáticas obsoletas, entrando en incompatibilidad con otros	Las actividades no son desarrolladas satisfactoriamente por los funcionarios, las distintas formas de trabajar de las personas no coinciden entre unos y otros, el trabajo se realiza en desorden, sin coordinación y no de acuerdo a las nuevas

<p>dentro de las empresas y organizaciones, en la actualidad el campo corporativo está en constante movimiento, por ello las empresas del futuro se desarrollan de acuerdo a las nuevas estrategias del mercado.</p>	<p>funcionarios que mantienen actualizados sus formas de realizar las actividades. Cuando los trabajadores no acuerdan una misma forma de realizar las labores estas se realizan de manera equivocada o de forma irregular.</p>	<p>normas de planificación actual de las empresas modernas.</p>
<p>Falta de planificación y control de actividades, puesto que los funcionarios y contratistas están dados a resolver las tareas que surgen día a día, olvidando así la importancia de la planeación estratégica para el buen funcionamiento de la entidad.</p>	<p>Los trabajadores realizan el trabajo sin previa planificación de las tareas y actividades a cumplir, resolviendo así las responsabilidades rápidamente; sin planear los pasos que se deben seguir para resolver las acciones presentadas.</p>	<p>La falta de planificación conduce al fracaso de los nuevos retos de la empresa. Una empresa poco competitiva, desorganizada, desactualizada provoca en la organización conflictos de todo tipo económicos, personales y sociales que llevan a la compañía poco a poco a desaparecer.</p>
<p>Falta de revisión actividades y tareas (funciones), este punto puede provocar una desorientación en las metas trazadas, pues el</p>	<p>Mala distribución de la estructura organizacional de la empresa (cargos innecesarios o cargos con funciones erróneas): Es causada por la no</p>	<p>Desempeño laboral poco productivo, metas incumplidas, manuales de funciones desactualizados y resultados financieros</p>

<p>control de las tareas dadas para cada uno de los empleados de la Empresa es fundamental, de aquí parte el éxito tanto de cada área como de la organización.</p>	<p>planificación del proceso empresarial y de sus funciones, también por la falta de visión de la alta dirección en el crecimiento de la Entidad.</p>	<p>poco satisfactorios, adicionalmente la convocatoria realizada para seleccionar el personal no fue la ideal, porque se pensó en otros factores distintos a la productividad de la organización.</p>
<p>No es uniforme y falta claridad en la estructura organizacional y salarial, pues se observa dentro del organigrama una mala distribución y un desorden de los cargos directivos y administrativos; desencadenando un mal funcionamiento en los procesos y procedimientos de la Empresa.</p>	<p>La poca planificación que la empresa le ha dedicado a la estructura organizacional y salarial, causando la desactualización de los manuales de funciones y perfiles administrativos, desencadenando mal funcionamiento en el desarrollo de las actividades y tareas del personal.</p>	<p>Utilización de una estructura organizacional, manuales de funciones y estatutos salariales inadecuados para la empresa, estos no corresponden a la realidad de la organización, desencadenando un mal funcionamiento en el desarrollo de las actividades y tareas del personal.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

### 3. PLAN DE MEJORAMIENTO

**Entidad: EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA S.A ESP - EAP**

**Representante Legal: JESUS MARÍA HERNANDEZ CRUZ**

**NIT: 816.002.017- 4**

**Períodos fiscales que cubre: 2013**

**Modalidad de Auditoría:**

Tabla 68. Matriz de Plan de Mejoramiento.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	META	CRONOGRAMA			INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			FECHA INICIAL	FECHA DE SEGUIMIENTO	FECHA FINAL				
DO1	Realizar jornadas de motivación de trabajo en equipo con personal idóneo integrando ambientes de trabajo colaborativo que puedan ayudar a incrementar la productividad y la cultura de trabajo en equipo, desde la perspectiva de las funciones propias de cada cargo.	Lograr que los funcionarios puedan trabajar en equipo para crear, discutir y aprobar los proyectos beneficiosos para la empresa y cuando un funcionario se resista a trabajar con el equipo o ha probado ser poco efectivo en un ambiente de trabajo en equipo, se reservará una reunión para discutir la falta de trabajo en equipo con el empleado.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje: No. de jornadas realizadas/ No. de jornadas programadas * 100	Humanos y Financieros	Gerente General	

DO2	Realizar Capacitaciones a directivos, profesionales y trabajadores para que modifiquen patrones arraigados de conducta e incorporen a sus procesos el uso de nuevas tecnologías que faciliten sus labores diaria y permitan el cumplimiento de las funciones asignadas en el Manual de Funciones organizacional.	Incorporar a la organización lo más avanzado en tecnología, diseñar una nueva línea de atención, reestructurar completamente la empresa, haciendo uso de su principal impulsor (el trabajador).	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%) de Funcionarios que usan frecuentemente herramientas informáticas en sus procesos.	Humanos y Financieros	Gerente General	
-----	--	---	------------	----------------------------	------------	---	-----------------------	-----------------	--

DO3	Realizar actividades a nivel directivo de planificación estratégica para proveer a la dirección de actividades en todas sus jerarquías inferiores, todos los planes, programas y proyectos tácticos que se deben llevar a cabo en los niveles inferiores para lograr el objetivo, parten del plan estratégico elaborado en el nivel superior. Es el plan general con relación al cual se coordinan todos estos., teniendo claridad en las funciones propias de cada cargo.	Realizar actividades a nivel directivo de planificación estratégica para proveer a la dirección de actividades en todas sus jerarquías inferiores. Todos los planes, programas y proyectos tácticos que se deben llevar a cabo en los niveles inferiores para lograr el objetivo, parten del plan estratégico elaborado en el nivel superior. Es el plan general con relación al cual se coordinan todos estos., teniendo claridad en las funciones propias de cada cargo.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Mantener una disponibilidad superior al 98% en los servicios críticos de la empresa. Aumentar el cumplimiento de entregas de proyectos estratégicos en 90% en 2014	Humanos y Financieros	Gerente General	
-----	--	--	------------	----------------------------	------------	--	-----------------------	-----------------	--

DO4	Realizar jornadas de trabajo en la cual se asignen tareas y actividades a todos los contratistas y funcionarios de la empresa, elaborando un cronograma de actividades a cumplir según las necesidades Institucionales y las funciones de cada cargo.	Incorporar entre los trabajadores de la empresa un modelo de trabajo basado en la revisión de sus cronogramas de trabajo.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): Actividades cumplidas/ Actividades Programadas *100	Humanos y Financieros	Gerente General	
DO5	Realizar una capacitación al personal de trabajo en estructuras organizacionales que muestren la relación entre los empleados de la compañía y las responsabilidades de dichos empleados según su rol y función dentro de la organización.	Para identificar los problemas de la estructura organizacional " que es el sistema formal de relaciones entre las tareas y la información que se necesita, y de las cuales son parte los empleados que realizan controles, coordinan y motivan para que con su cooperación se puedan alcanzar las metas de una organización".	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de capacitación es realizadas	Humanos y Financieros	Gerente General	

FA1	Realizar una revisión y seguimiento a los contratos VS el perfil requerido para cada cargo, y de ser indispensable, proponer la capacitación, actualización y reubicación según sea el caso adecuado para los cargos pertinentes y a un costo consecuente que permitan la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.	Dar a conocer las generalidades conceptuales del proceso de selección, con el fin de que la persona que se enfrente a dicho proceso esté en capacidad de identificar las etapas del mismo y conozca algunas recomendaciones que puede poner en práctica buscando ser el candidato seleccionado.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%) de puestos Revisados y Reasignados	Humanos y Financieros	Gerente General	
-----	---	---	------------	----------------------------	------------	---	-----------------------	-----------------	--

FA2	Realizar un análisis de la información obtenida en fases anteriores de planes de desarrollo para formular las nuevas metas, objetivos y estrategias para preparar los planes de acción que evaluarán la rentabilidad de la empresa y determinarán las necesidades fundamentales.	Diseñar estrategias de mercadeo y producción apropiadas para conseguir el desarrollo empresarial de manera planificada y controlada.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): Formulación de metas y Estrategias.	Humanos y Financieros	Gerente General	
FA3	Realizar una capacitación sobre los sistemas de información de la empresa que impacte la operación diaria de los funcionarios en sus procesos influyendo directamente en lo establecido e en el manual de funciones de la empresa.	Implementar en los funcionarios de la empresa el uso razonable de los sistemas de información con el fin de que adopten buenas técnicas de trabajo.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de Sistemas de información que impactan los procesos diarios.	Humanos y Financieros	Gerente General	

FA4	Realizar seguimiento al plan de desarrollo para evaluar el proceso de las políticas y metas de los manuales de funciones de la empresa con el fin de mejorar su efectividad y eficacia en el corto y mediano plazo.	Estructurar un seguimiento periódico al plan de desarrollo que permita evaluar el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones de la empresa.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de Efectividad y Eficacia en el corto plazo.	Humanos y Financieros	Gerente General	
FA5	Evaluar iniciativas que permitan actualizar el manual de funciones con el fin de que favorezca el acercamiento con la comunidad a partir del trabajo realizado fortaleciendo algunas competencias profesionales como; reconocer los principales problemas que enfrenta la comunidad en la que se trabaja.	Asumir el compromiso para contribuir a su solución a través de la participación directa y reconocernos como agentes transformadores de la comunidad.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de evaluaciones de la comunidad en contribución a los manuales de funciones.	Humanos y Financieros	Gerente General	

FA6	Realizar un acompañamiento a la empresa continuamente para justar periódicamente el manual de funciones con la viabilidad de la financiera de la empresa.	Tomar el control de los asuntos financieros de la empresa, para desarrollar metas. Las metas son destinos a los que sólo se puede llegar con una acción planificada y establecida en los manuales de funciones.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de número de ajustes al manual de funciones por años.	Humanos y Financieros	Gerente General	
FA7	Realizar campañas de trabajo en equipo con otras empresas del Estado de la región, para identificar fortalezas y amenazas en los manuales de funciones con la participación de los funcionarios en la toma de decisiones del equipo. Esta asociación llevará al aumento de la cohesión de tarea, influencia de la meta sobre el grupo, claridad de la meta, y un desempeño más efectivo.	Lograr que el manual de funciones pueda ser fortalecido con las inconsistencias y debilidades de otras empresas.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de campañas o encuentros estatales para revisión y actualización de los manuales de funciones.	Humanos y Financieros	Gerente General	

FA8	Realizar un seguimiento periódico a las estrategias y procesos establecidos en el manual de funciones de la empresa con el fin de medir el grado de compromiso de sus funcionarios.	Meta calidad de trabajo y mejor ambiente laboral, crecimiento en el capital humano de la organización.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Lograr el 90% de compromiso de los funcionarios.	Humanos y Financieros	Gerente General	
FO1	Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda y examinar tendencias tecnológicas que puedan ser utilizadas para crear nuevas oportunidades y ventajas competitivas.	Lograr que las tendencias tecnológicas puedan ser aplicadas eficazmente en la generación de nuevas ideas de negocio.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Fortalecer en un 70% la generación de nuevas ideas de negocio.	Humanos y Financieros	Gerente General	
FO2	Conservar el compromiso de las directivas para facilitar la optimización del recurso humano y la reestructuración organizacional.	Mantener la eficiencia, es decir, el uso óptimo de recursos y tener una estructura organizacional de acuerdo a las funciones de cada empleado.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Facilitar en un 80% la optimización del recurso y la reestructuración organizacional.	Humanos y Financieros	Gerente General	

FO3	Diseñar un proyecto de mejora de una de las áreas críticas de la empresa basado en competencias en el desarrollo de nuevas alternativas de negocio.	Mantener la eficiencia, es decir, el uso óptimo de recursos y tener una estructura organizacional de acuerdo a las funciones de cada empleado.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Reducir a un 20% las áreas críticas de la empresa.	Humanos y Financieros	Gerente General	
FO4	Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio.	Ser reconocidos a nivel regional como una empresa competitiva y de liderazgo gracias a su personal de trabajo.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Mantener la competitividad del personal por encima del 90%	Humanos y Financieros	Gerente General	
FO5	Potencializar los sistemas de información para que brinden grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como la empresa compete, o para innovar los procesos de la organización.	Racionalizar y adaptar nuestra estructura organizacional y de activos con el fin de estar en una mejor posición para responder al cambiante entorno competitivo.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de procesos Sistematizados para el mejoramiento del servicio.	Humanos y Financieros	Gerente General	

FO6	Garantizar el correcto entendimiento de misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, por parte de todos los miembros de su estructura organizativa.	Proveer y mantener en la empresa un ambiente afirmativo que propicie el desarrollo intelectual, social y moral basado en los valores, misión, visión, y objetivos estratégicos de la empresa.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): Grado de compromiso de los miembros de la empresa.	Humanos y Financieros	Gerente General	
FO7	Potencializar los sistemas de información para que brinden grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como la empresa compete, o para innovar los procesos de la organización.	Racionalizar y adaptar nuestra estructura organizacional y de activos con el fin de estar en una mejor posición para responder al cambiante entorno competitivo.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de procesos Sistematizados en cada una de las áreas de la empresa.	Humanos y Financieros	Gerente General	
FO8	Garantizar el correcto entendimiento de misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, por parte de todos los miembros de su estructura organizativa.	Proveer y mantener en la empresa un ambiente afirmativo que propicie el desarrollo intelectual, social y moral basado en los valores, misión, visión, y objetivos estratégicos de la empresa.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Lograr el 95% de compromiso de los funcionarios.	Humanos y Financieros	Gerente General	

DA1	Búsqueda de apoyos técnicos para la motivación del trabajo en equipo fortaleciendo la continuidad de los proyectos de la empresa y buscando un clima organizacional positivo.	Lograr que la empresa se desempeñe con propiedad y corrección en la motivación del equipo de trabajo, y desarrolle un nivel aceptable en la continuidad de los proyectos en ejecución.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de proyectos ejecutados.	Humanos y Financieros	Gerente General	
DA2	Establecer mecanismos de control de gestión para registrar, controlar, medir y hacer seguimiento de las variables que inciden directamente en el éxito de la empresa.	Mejorar el control y seguimiento de las variables que inciden en el éxito de la empresa en un 90%.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de controles y seguimientos de variables de éxito de la empresa.	Humanos y Financieros	Gerente General	
DA3	Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa.	Elaborar planes continuos de crecimiento de la empresa.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	N° de planes de mejora de la empresa aprobados.	Humanos y Financieros	Gerente General	

DA5	Realizar evaluaciones de desempeño de los empleados de la empresa en sus jornadas de trabajo, para garantizar el cumplimiento efectivo de las actividades asignadas, según el cargo y rol asignado.	Asegurar que los empleados no se desvían de las políticas de la empresa y garantizar el correcto cumplimiento de sus funciones.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	N° de evaluaciones realizadas	Humanos y Financieros	Gerente General	
DA6	Implementar un sistema de detección de necesidades e identificación de oportunidades que promueve la optimización de los procesos que soportan a la empresa.	Identificar las necesidades y oportunidades que puedan dar un mejor rendimiento en cada uno de los procesos de la empresa.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	N° de necesidades y oportunidades detectadas.	Humanos y Financieros	Gerente General	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 69. Plan de mejoramiento individual debilidades.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	META	CRONOGRAMA			INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
			FECHA INICIAL	FECHA DE SEGUIMIENTO	FECHA FINAL				
DEBILIDAD 1	Falta de cultura de trabajo en equipo.	Lograr que los empleados de la empresa trabajen en conjunto, y desarrollen un nivel aceptable en funcionamiento laboral y en grupo.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de proyectos ejecutados.	Humanos y Financieros	Gerente General	
DEBILIDAD 2	Resistencia al cambio.	Lograr que los empleados de la empresa se acoplen rápidamente a los cambios administrativos y funcionales de la organización en un momento determinado.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de proyectos ejecutados.	Humanos y Financieros	Gerente General	
DEBILIDAD 3	Falta de Planificación y control de actividades.	Lograr que los empleados de la empresa planifiquen de manera especializada sus planes de acción y actividades para el control y medición de los resultados obtenidos.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%): de proyectos ejecutados.	Humanos y Financieros	Gerente General	

DEBILIDAD 4	Falta de Revisión de actividades y tareas.	Lograr que los empleados de la empresa realicen de forma constante las revisiones correspondientes a las tareas programadas y evaluar los resultados pretendidos con respecto a lo realizado.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%) de proyectos ejecutados.	Humanos y Financieros	Gerente General	
DEBILIDAD 5	No es uniforme y falta de claridad en la Estructura Organizacional y Salarial.	Lograr que la empresa desarrolle e implemente, una estructura organizacional clara y que esté acorde a las necesidades y propósitos empresariales.	01/01/2013	01/01/2013 * 31/12/2013	31/12/2013	Porcentaje (%) de proyectos ejecutados.	Humanos y Financieros	Gerente General	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. CONCLUSIONES

- Las debilidades encontradas en el proceso del trabajo de investigación son totalmente acordes a las que refleja la Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP en su funcionamiento.
- Se plantea un Plan de Mejoramiento donde están las acciones de mejora a los hallazgos encontrados, por las dificultades laborales de la Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP.
- Los Manuales de Funciones es una de las herramientas idóneas para proporcionar los medios necesarios y suficientes para que las personas realicen sus funciones adecuadamente.
- La gestión estratégica empresarial marca el camino del buen uso e implementación de los manuales de funciones, y mejorar aspectos como la evaluación del desempeño, las escalas salariales, y el desarrollo de la carrera, entre otros.
- Los Manuales de Funciones totalmente estructurados y actualizados amplía la calidad de empleados y funcionarios empoderados en sus labores, además potencializa la funcionalidad administrativa, financiera y de recursos de la empresa.

## 5. RECOMENDACIONES

- Analizar minuciosamente cada uno de los cargos de la empresa y del portafolio de servicios que ofrece la misma, en caso de realizarle algún tipo de actualización al Manual de Funciones.
- Contar con la opinión de cada uno de los funcionarios que con su experiencia personal y profesional en sus cargos, se podrá obtener un soporte técnico y administrativo de su área.
- Tener rubros asignados en la empresa para el desarrollo de coaching para el personal, dado que el establecimiento de normas, responsabilidades, funciones, directrices y asignaciones son aspectos cruciales en el modo de trabajo y en la organización de los funcionarios.
- Recomendar a la Empresa de Aseo de Pereira tras haber realizado el estudio de investigación del Manual de Funciones, realizar un curso de inducción en el cual se incluyan varios puntos importantes tales como: concientización y educación sobre la importancia de los manuales de funciones; entendimiento acerca de que la participación y el trabajo en equipo hacen posible una mejor organización y desempeño de las labores; iniciativa por parte de los involucrados para realizar sus tareas y responsabilidades.
- Ubicar el Manual de Funciones y Procedimientos en lugares visibles de la Empresa de Aseo de Pereira para que se pueda consultar cuantas veces sea necesario. Además de recomendar otro ejemplar virtual para que pueda ser

consultado en la página web de la Empresa de Aseo, y entregado a cada uno de los funcionarios.

- Realizar constantemente jornadas de capacitación y retroalimentación con base a una evaluación de desempeño de cada uno de los funcionarios de la Empresa de Aseo. Las opiniones y aportes de los empleados, ya sea del personal Administrativo como Operativo y de apoyo, servirán para mejorar el manual de funciones y procedimientos de la Empresa de Aseo, así como también de apoyo y ejemplo para las futuras actualizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

ATEHORTÚA, Carlos Alberto. Régimen Jurídico, Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios Mixtas. Compilado por Julio César Cárdenas Uribe. Editor Universidad Externado de Colombia, 2004 ISBN 958616845X, 9789586168458 N° de páginas 230.

CÁRDENAS URIBE, Julio César. Contratos en el Sector de los Servicios Públicos Domiciliarios. Editor Universidad Externado de Colombia, 2003. ISBN 9586167305, 9789586167307. N° de páginas 172.

CEPAL. (2010). Servicios Públicos Domiciliarios, Agua Potable y Saneamiento básico. p.3. [en línea]. [Consultado el 9 de agosto de 2014]. Disponible en: <http://www.cepal.org/drni/noticias/noticias/8/41958/wc01.pdf>

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 142 de 1994. Diario Oficial 41.433 del 11 de julio de 1994.

CHÁVEZ SALCEDO, Guillermo. Manual para el diseño de normas de competencia laboral. Editor @PANORAMA EDITORIAL, S.A. de C.V. ISBN 968-38-1103-5. N.° de paginas 160.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Creado mediante la Ley 909 de 2004.

EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA. Evolución del servicio de aseo domiciliario durante la última década. Documento sede 2005-2010 Issn 1657-7191. Edición electrónica, marzo de 2005.

GERENCIE. Beneficios de un horario de trabajo. [en línea]. [Consultado el 9 de agosto de 2014]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/los-beneficios-de-un-horario-de-trabajo-al-estilo-europeo.html>.

HERMELIN, Michael. Entorno natural de 17 ciudades de Colombia. Entorno natural de 17 ciudades de Colombia. Editor Universidad EAFIT 2007. ISBN 978-958-8281-70-4. N° de páginas 344.

MONTALVÁN GARCÉS, César. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana. Dirección de Difusión Universitaria 1999

MONTAÑA PLATA, Alberto y CASTAÑO PARRA, Daniel. Régimen normativo de los servicios públicos domiciliarios. Ley 142 de 1994, disposiciones complementarias y jurisprudencia de constitucionalidad concordada. Editor Universidad Externado de Colombia, 2010. ISBN 9587105850, 789587105858 N° de páginas 706.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2539 DE 2005. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. Diario Oficial 45980 de julio 25 de 2005.

RUBIO RUIZ, Ángel. Manual de derechos, obligaciones y responsabilidades en la prevención de riesgos laborales. Editor @FUNDACION CONFEMETAL ISBN 84-95428-70-9. N° de paginas 799.

# ANEXOS

## Anexo A. Instrumento 1. Encuesta

Universidad Libre Seccional Pereira - Especialización en Alta Gerencia  
Instrumento N° 1  
Encuesta dirigida a Empleados Públicos Empresa de Aseo de Pereira S.A ESP



Objetivo: *identificar las competencias funcionales de los empleados de la Empresa de Aseo de Pereira.* N° encuesta: \_\_\_\_\_

**I PERFIL DEL ENCUESTADO**

**Nombre Completo Encuestado:** \_\_\_\_\_ **Fecha de Elaboración:** \_\_\_\_\_  
dd/mm/aaaa

1.1 **Genero:** Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_  
Mes/Años \_\_\_\_\_

1.3 **Rango de edad:** A. Entre 17 y 20 \_\_\_ B. entre 21 y 24 \_\_\_ C. entre 25 y 28 \_\_\_  
D. Entre 29 y 32 \_\_\_ E. Mas de 32 \_\_\_  
Antigüedad en el Empresa \_\_\_\_\_

1.4 **Jornada de trabajo:** A. Diurna \_\_\_ B. Nocturna \_\_\_  
Cargo actual en la Empresa \_\_\_\_\_

1.5 **Tipo vinculo laboral:** A. Nombramiento \_\_\_ B. Contratista \_\_\_ C. Trabajador Publico \_\_\_  
**1.7 Área de desempeño Laboral** (solo si marca experiencia laboral)

1.6 **Experiencia Laboral (años)** A. Sin experiencia \_\_\_ B. Inferior a 1 año \_\_\_  
C. Entre 1 y 3 años \_\_\_ D. Entre 3 y 5 años \_\_\_  
E. Entre 5 y 8 años \_\_\_ F. Más de 8 años \_\_\_  
A. Contabilidad: \_\_\_\_\_  
B. Finanzas: \_\_\_\_\_  
C. Comercial: \_\_\_\_\_  
D. Planeación: \_\_\_\_\_  
E. Otra: \_\_\_\_\_ Cual: \_\_\_\_\_

**II Desde las variables objeto de estudio**

2. **Área relacionada**  
Califique el conocimiento del manual de funciones de la organización y de los empleados (marque con una X) (con única respuesta)

Nada	Poco	Regularmente	Mucho	Demasiado

\* Proyecto de Investigación: "Plan de Mejoramiento del Manual de funciones del área administrativa de la EAP "  
Investigadores principales: Andrés Julián Grajales Marín, Diego Alejandro Valencia Cifuentes  
Calificación: **Nada:** Conocimiento nulo **Poco:** Conocimiento básico **Regularmente:** Conocimiento aceptable **Mucho:** Conocimiento alto **Demasiado:** Conocimiento muy alto

**Área relacionada**  
Califique el grado de conocimientos de los procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos del cargo? (marque con una X)

Nada	Poco	Regularmente	Mucho	Demasiado

\* Proyecto de Investigación: "Plan de Mejoramiento del Manual de funciones del área administrativa de la EAP "  
Investigadores principales: Andrés Julián Grajales Marín, Diego Alejandro Valencia Cifuentes  
Calificación: **Nada:** Conocimiento nulo **Poco:** Conocimiento básico **Regularmente:** Conocimiento aceptable **Mucho:** Conocimiento alto **Demasiado:** Conocimiento muy alto

3. **Área relacionada**  
Califique el grado de implementación de las funciones asignadas con las que realmente desarrolla. Marque con una X

Nada	Poco	Regularmente	Mucho	Demasiado

\* Proyecto de Investigación: "Plan de Mejoramiento del Manual de funciones del área administrativa de la EAP "  
Investigadores principales: Andrés Julián Grajales Marín, Diego Alejandro Valencia Cifuentes  
Calificación: **Nada:** Conocimiento nulo **Poco:** Conocimiento básico **Regularmente:** Conocimiento aceptable **Mucho:** Conocimiento alto **Demasiado:** Conocimiento muy alto

ENCUESTA COMO INSTRUMENTO EN EL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN "PLAN DE MEJORAMIENTO AL MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA 2013". ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA, UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA. ESTUDIANTES: ANDRÉS JULIÁN GRAJALES MARÍN Y ALEJANDRO VALENCIA CIFUENTES.

<b>Área relacionada</b>						
Califique el desempeño de los funcionarios que según funciones cumplen efectivamente los alcances en comparación con las funciones del cargo? (con única respuesta) marque con una X						
		Nada	Poco	Regularmente	Mucho	Demasiado
* Proyecto de Investigación: "Plan de Mejoramiento del Manual de funciones del área administrativa de la EAP "						
Investigadores principales: Andrés Julián Grajales Marín, Diego Alejandro Valencia Cifuentes						
Calificación: <b>Nada:</b> Conocimiento nulo <b>Poco:</b> Conocimiento básico <b>Regularmente:</b> Conocimiento aceptable <b>Mucho:</b> Conocimiento alto <b>Demasiado:</b> Conocimiento muy alto						
<b>4. Área relacionada</b>						
Califique el nivel en que sus funciones son suficientes para el nivel de competencias que posee?						
		Nada	Poco	Regularmente	Mucho	Demasiado
* Proyecto de Investigación: "Plan de Mejoramiento del Manual de funciones del área administrativa de la EAP "						
Investigadores principales: Andrés Julián Grajales Marín, Diego Alejandro Valencia Cifuentes						
Calificación: <b>Nada:</b> Conocimiento nulo <b>Poco:</b> Conocimiento básico <b>Regularmente:</b> Conocimiento aceptable <b>Mucho:</b> Conocimiento alto <b>Demasiado:</b> Conocimiento muy alto						
<b>5. Área de aplicación</b>						
Califique el nivel en que la empresa realiza jornadas de capacitación para los empleados en cada uno de sus perfiles y requerimientos laborales? (con múltiples respuestas) marque con una X						
		Nada	Poco	Regularmente	Mucho	Demasiado
* Proyecto de Investigación: "Plan de Mejoramiento del Manual de funciones del área administrativa de la EAP "						
Investigadores principales: Andrés Julián Grajales Marín, Diego Alejandro Valencia Cifuentes						
Calificación: <b>Nada:</b> Conocimiento nulo <b>Poco:</b> Conocimiento básico <b>Regularmente:</b> Conocimiento aceptable <b>Mucho:</b> Conocimiento alto <b>Demasiado:</b> Conocimiento muy alto						
<b>6. Área de</b>						
Califique el nivel de actualización de los manuales de funciones de los trabajadores? (con múltiples respuestas) marque con una X						
		Nada	Poco	Regularmente	Mucho	Demasiado
* Proyecto de Investigación: "Plan de Mejoramiento del Manual de funciones del área administrativa de la EAP "						
Investigadores principales: Andrés Julián Grajales Marín, Diego Alejandro Valencia Cifuentes						
Calificación: <b>Nada:</b> Conocimiento nulo <b>Poco:</b> Conocimiento básico <b>Regularmente:</b> Conocimiento aceptable <b>Mucho:</b> Conocimiento alto <b>Demasiado:</b> Conocimiento muy alto						
<b>III Observaciones y Comentarios de la encuesta</b>						
_____						
_____						

ENCUESTA COMO INSTRUMENTO EN EL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN "PLAN DE MEJORAMIENTO AL MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA 2013". ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA, UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA. ESTUDIANTES: ANDRÉS JULIÁN GRAJALES MARÍN Y ALEJANDRO VALENCIA CIFUENTES.

## Anexo B. Instrumento 2. Entrevista

INSTRUMENTO N° 2: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LOS PROCESOS QUE ACTUALMENTE TIENE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA S.A ESP SEGÚN SU ORGANIGRAMA ACTUAL (trabajadores y/o funcionarios públicos)

La presente entrevista se desarrolla con el fin de nutrir el trabajo de la investigación titulado PLAN DE MEJORAMIENTO AL MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA S.A ESP, el cual consta de los siguientes objetivos:

### OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento para el área administrativa de la Empresa de Aseo de Pereira 2013.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar el diagnóstico del área administrativa de la Empresa de Aseo de Pereira.
2. Identificar las debilidades y especificaciones del área administrativa de la Empresa de Aseo de Pereira.
3. Plantear el Plan de Mejoramiento al manual de funciones de los funcionarios administrativos de la Empresa de Aseo de Pereira.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENTREVISTADO

Nos encontramos con el(a) Dr.(a) \_\_\_\_\_, formado en: \_\_\_\_\_ egresado de la Universidad, es especialista en \_\_\_\_\_, adicionalmente es Magister en \_\_\_\_\_.

Se ha desempeñado como

\_\_\_\_\_, además ha ejercido como \_\_\_\_\_ en importantes empresas de la ciudad.

Actualmente y desde hace aproximadamente \_\_\_\_\_ años, se desempeña como \_\_\_\_\_.

## 2. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

2.1 Dr.(a) xxxx xxxx xxxx teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional y la relación que deben tener con las áreas administrativas, Mencione el conocimiento del manual de funciones de la organización y de los empleados de la empresa:

---

---

---

---

---

2.2 Mencione el grado de conocimiento de los procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos del cargo.

---

---

---

---

---

---

2.3 Mencione el grado de implementación de las funciones asignadas con las que realmente desarrolla.

---

---

---

---

---

---

2.4 Mencione el desempeño de los funcionarios que según funciones cumplen efectivamente los alcances en comparación con las funciones del cargo.

---

---

---

---

---

---

2.5 Mencione el nivel en qué sus funciones son suficientes para el nivel de competencias que posee.

---

---

---

---

---

2.6 Mencione el nivel en que la empresa realiza jornadas de capacitación para los empleados en cada uno de sus perfiles y requerimientos laborales.

---

---

---

---

---

2.7 Mencione el nivel de actualización de los manuales de funciones de los trabajadores.

---

---

---

---

---

### 3. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

---

---

---

---

---

¡Muchas gracias por su colaboración!

## Anexo C. Instrumento: evaluación de desempeño y competencias

### NIVEL ASISTENCIAL

<b>EVALUADO</b>	<b>NOMBRE:</b>		<b>APELLIDOS:</b>	<b>CEDULA:</b>	
	<b>CARGO:</b>			<b>PROCESO:</b>	
<b>EVALUADOR</b>	<b>NOMBRE:</b>		<b>APELLIDOS:</b>	<b>CEDULA:</b>	
	<b>CARGO:</b>		<b>PROCESO:</b>		
<b>FECHA DE APLICACIÓN:</b>					
<b>FACTORES A EVALUAR</b>			<b>Siempre (4)</b>	<b>La Mayoría de las veces (3)</b>	<b>Ocasionalmente (2)</b>
<b>Nunca (1)</b>					
<b>COMPETENCIAS COMUNES</b>					
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.</li> </ul>					

<b>ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO</b>				
▪ Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.				
▪ Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.				
▪ Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.				
▪ Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.				
▪ Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros				
<b>TRANSPARENCIA</b>				
▪ Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.				
▪ Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora				
▪ Demuestra imparcialidad en sus decisiones.				
▪ Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.				
▪ Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.				
<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</b>				
▪ Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.				

▪ Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.				
▪ Apoya a la organización en situaciones difíciles				
▪ Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones				
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS NIVEL ASISTENCIAL</b>				
<b>MANEJO DE LA INFORMACIÓN</b>				
▪ Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.				
▪ Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.				
▪ No hace pública información laboral o de las personas, que pueda afectar la organización o a las personas.				
▪ Es capaz de discernir que se puede hacer en público y que no.				
▪ Transmite información oportuna y objetiva.				
<b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO</b>				
▪ Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.				
▪ Responde al cambio con flexibilidad.				
▪ Promueve el cambio.				
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
▪ Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.				

▪ Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.				
<b>DISCIPLINA</b>				
▪ Acepta la supervisión constante.				
▪ Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.				
<b>COLABORACIÓN</b>				
▪ Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.				
▪ Cumple los compromisos que adquiere.				
▪ Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.				
SUBTOTALES				
PUNTAJE TOTAL				
PROMEDIO				
<b>RANGO</b>	<b>DESEMPEÑO</b>			
Entre 1 y 2.9	No es competente requiere acciones			
Entre 3.0 y 3.5	Es competente			
Entre 3.6 y 4	Excelente			
FACTORES EN LOS CUALES EL EVALUADO DEBE MEJORA				

\_\_\_\_\_  
FIRMA EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA EVALUADO