

EL RENACIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL AGUA EN MANIZALES

MANIZALES WATER MANAGEMENT REVIVAL

Claudia Marcela Botero Aristizábal¹

Juan Felipe Uribe Gómez²

Daniel Andrés Giraldo Ospina³

Resumen

Las empresas de servicios públicos en Colombia vivieron una transformación a partir de la Constitución Política de 1991, que transforma los esquemas de prestación de servicios públicos en el país. Mediante la Ley 142 de 1994 se establece que la naturaleza jurídica de las empresas de servicios públicos podrían tomar dos formas: como empresas industriales y comerciales del Estado o como empresas por acciones: privadas, mixtas o públicas. La ciudad de Manizales fue una de las pioneras en la implementación de la nueva ley; fue así como Empresas Públicas de Manizales —que manejaba todo el abanico en materia de servicios públicos— fue transformada y se crearon varias sociedades, entre ellas Aguas de Manizales S.A. E.S.P., empresa por acciones mixta, encargada de la operación de los servicios de acueducto y alcantarillado de la ciudad. A partir de entonces, se transforma la visión y la forma de gestionar estos servicios en la localidad. Con el fin de fortalecer la operación desde el punto de vista técnico, rápidamente se inició la aplicación de nuevas tecnologías, lo que permitió que Aguas de Manizales fuera reconocida a nivel nacional por utilizar tecnologías de vanguardia; así mismo, se conformó un equipo de trabajo que combinó la experiencia y el conocimiento entre ex empleados de Empresas Públicas y profesionales y técnicos provenientes del sector privado. Finalmente, es posible anotar que el modelo implementado ha conllevado a la madurez organizacional necesaria para permitir la expansión de sus servicios y de diversas líneas de negocio a nivel nacional e internacional.

¹ Economista empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales, especialista en Administración de la Universidad Eafit (2010) y candidata al MBA de la Universidad EAFIT. Correo electrónico: cbotero@eafit.edu.co.

² Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, especialista en Administración de la Universidad Eafit (2010) y candidato al MBA de la Universidad EAFIT. Correo electrónico: juribeg1@eafit.edu.co.

³ Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, especialista en Administración de la Universidad Eafit (2010) y candidato al MBA de la Universidad EAFIT. Correo electrónico: dgiral28@eafit.edu.co.

Palabras clave: Ley 142 de 1994, transformación, modelo tarifario, modelo economía mixta, talento humano

Abstract

Colombian public services companies have lived a transformation from the 1991 political constitution, which transforms the public service delivery schemes of the country. It is established by Law 142 of 1994 that the legal nature of public services companies could take two forms: state industrial and trading enterprises or share companies: Public, private or mixed. Manizales was one of the pioneer cities to implement the new law, thus Empresas Públicas de Manizales -that managed the entire range of public services- was transformed, and several companies were created, among them Aguas de Manizales S.A E.S.P. which is a share company of mixed nature that is in charge of aqueduct and sewer services. From the creation of this new enterprise, the vision and manner of managing these services in the City were transformed. With the purpose of strengthening the operation from a technical point of view, the application of new technologies was promptly implemented, which allowed Aguas de Manizales to be nation-wide recognized by using vanguard technologies; in addition, a team work that combined the experience and knowledge of Empresas Públicas ex employees and technicians from the private sector was conformed. Finally, it is possible to note that the implemented model has led to the needed organizational maturity that allows the expansion of its services and different business activities on a national and international level.

Key words: Law 142 of 1994, transformation, fare model, mixed economy model, human talent.

INTRODUCCIÓN

Aguas de Manizales S.A. E.S.P. es la empresa encargada de la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado de la ciudad de Manizales. Fue creada en el año 1996, a partir de la transformación realizada en las Empresas Públicas de Manizales, donde se escindieron las unidades de negocio existentes, para dar origen a diversas empresas de servicios públicos. A partir de este hecho, Aguas de Manizales, creada como una empresa de economía mixta al amparo de la Ley 142 de 1994, empieza un proceso de crecimiento

organizacional que la llevaría a consolidarse como una empresa viable económicamente y además, a desarrollar procesos que le permitieran ser cada día más eficiente en la prestación de los servicios públicos.

Durante los más de 15 años de existencia de Aguas de Manizales, la organización se ha consolidado hasta convertirse en un referente en la ciudad, como una empresa comprometida con el desarrollo de la misma y caracterizada por la eficiencia de sus procesos para la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado. Así mismo, se ha convertido en un generador de desarrollo que ha logrado que las utilidades generadas sean reinvertidas en la ciudad. El reconocimiento alcanzado por la organización en el país le ha permitido incursionar de forma exitosa en otras regiones, en las que ha replicado las buenas prácticas organizacionales, contribuyendo así al desarrollo de las mismas.

Esta investigación ahonda en el proceso de transformación de Empresas Públicas de Manizales a partir de la Ley 142 de 1994 y en la concepción y desarrollo de Aguas de Manizales como organización, considerando aspectos humanos, técnicos y empresariales que permitieron su consolidación como un modelo de gestión eficiente reconocido a nivel nacional.

En desarrollo de la investigación se llevó a cabo una revisión exhaustiva de documentos oficiales y legales, de las publicaciones de los medios de comunicación locales y de las publicaciones empresariales. Es importante precisar que no existe una bibliografía amplia de consulta referente al tema de investigación, por lo cual resultó fundamental el apoyo en los testimonios de actores involucrados en el proceso de transformación de Empresas Públicas y en la evolución de Aguas de Manizales, así como el conocimiento de los autores del presente trabajo acerca de la organización.

Transformación en la prestación de los servicios públicos en Colombia

Las empresas de servicios públicos en Colombia vivieron una transformación desde la década de los noventa, a partir de la Constitución Política de 1991, la cual dio inicio al cambio del esquema en la prestación de los servicios públicos en nuestro país. La Constitución permitió pasar: de un esquema de prestación directa a cargo del Estado, a la prestación de servicios por medio de empresas públicas o privadas, que incorporaron elementos de

economía de mercados que les permitieron fortalecer su desarrollo empresarial, con el principal propósito de mejorar las coberturas y la calidad en la prestación de los servicios.

Un factor que ha resultado fundamental en el desarrollo de este nuevo esquema es la regulación tarifaria, que busca cubrir los costos económicos de la prestación de los servicios prestados por los operadores especializados, que deben ser eficientes para generar dividendos. (Martínez & Rozo, 2012, p. 9).

Los gobiernos locales y departamentales, tuvieron que reorganizar la administración de los servicios públicos, mediante el uso de nuevos modelos que permitiesen la participación del sector privado dentro de las empresas, además de la inversión de capital necesario para las transformaciones organizativas que permitiesen generar un elevado flujo de fondos, y optaron por el mejoramiento en la calidad de los servicios prestados a los usuarios.

1. Antecedentes de la creación de las Empresas Públicas del municipio de Manizales

Mediante el Acuerdo número 4, de febrero de 1962, que aprobó el Concejo de Manizales, se creó el Establecimiento Público Autónomo o Empresas Públicas de Manizales, quienes eran las encargadas de la dirección, administración y prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, teléfonos, aseo y de la plaza de mercado (Empresas Públicas de Manizales, 1984).⁴

Mediante el Artículo 28 del Acuerdo número 4, dio facultades al alcalde la ciudad, en ese entonces el señor Mario Vélez Escobar, para que fuese el encargado de dictar los estatutos que regirían la entidad. Dichos estatutos fueron expedidos mediante el Decreto número 68 de abril 6, de 1962 (Empresas Públicas de Manizales, 1984).

Las Empresas Públicas de Manizales manejaban todo el abanico en materia de servicios públicos, además de prestar el servicio a la comunidad, manteniendo así el control sobre estos.

Para el caso de Manizales, se tenía a Empresas Públicas de Manizales, la cual daba prelación al servicio de telefonía por ser el mayor generador de ingresos y, por lo tanto, el de mayor atención en destinación de recursos (El Fontanero, 2009).

⁴ Las Empresas Públicas contaban con una participación del 40% de la central de sacrificio de para esa misma época, adecuándose así una sociedad mixta entre el ente público y particulares.

Para agosto de 1997, se creó el Instituto de fomento y desarrollo de la ciudad de Manizales (Infi-Manizales, 1997)⁵, tras la liquidación de las Empresas Públicas.

a. Reestructuración de las Empresas Eúblicas de Manizales

Los problemas originados desde la crisis del modelo tradicional de prestación de servicios públicos, el deterioro financiero de este mismo sector, las deficiencias en la estructura tarifaria, la tramitología y la rigurosidad en el modelo organizacional creado, generó un proceso de modernización que llevó a la creación de sociedades económicas mixtas (Empresas Públicas de Manizales, 1984):

Llano afirma:

Al final de los años ochentas y principios de los noventas, las *Empresas Publicas de Manizales* se caracterizaban ya por ser una entidad totalmente clientelizada y sujeta a orientaciones partidistas, con un sindicato fuerte y radical, unas altas prebendas laborales y unas bajas inversiones en infraestructura (Llano, 2009, p. 4).

Entre las sociedades creadas se encontraban Empresas Públicas de Manizales (1984) afirma:

TRANSFORMACIONES DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS	
CASO	QUÉ SUCEDIO
Transformación del matadero	En 1984 se dio la transformación del matadero municipal a una economía de tipo mixto, donde el paquete de inversión estaba de la siguiente manera: las empresas públicas contaban con una participación del 40%, mientras el sector privado un 60%).
Creación de la Empresa Metropolitana de Aseo	Para 1994, se creó la empresa Metropolitana de Aseo (EMAS. S.A. E.S.P), con una participación del 49% de las

⁵ Infi-Manizales es el Instituto de financiamiento y promoción que contribuye al desarrollo administrativo, económico, social, urbanístico, rural, cultural, deportivo, financiero, institucional, turístico y físico-ambiental del Municipio de Manizales.

	Empresas Públicas, y el 51% restante fue destinado a la inversión privada. Dicha empresa comenzó operaciones para el año siguiente.
Transformación de la plaza de mercado	En 1995, se conforma la sociedad Centro Galerías Plaza de Mercado, cuyo gremio de concesionarios, agrupados en una cooperativa adquieren el 60%. Por su parte las Empresas públicas solo contarían con un porcentaje del 40% del capital.
Creación de Aguas de Manizales y de Emtelsa	Para el año de 1996 se crearon dos sociedades por acción mixta, las cuales serían las encargadas de la operación de los servicios de acueducto y alcantarillado (Aguas de Manizales S.A. E.S.P) y de telecomunicaciones (Emtelsa S.A. E.S.P.).

Fuente: Empresas públicas de Manizales (1984).

Así mismo, la Ley 142 de 1994, o Ley de Régimen de Servicios Públicos Domiciliarios, establece que la naturaleza jurídica de este tipo de empresas podrían tomar dos formas: como empresas industriales y comerciales del Estado o como empresas por acciones: privadas, mixtas o públicas (Infi-Manizales, 1997).

Dicha ley sirvió como anclaje jurídico que materializó la creación de las empresas citadas anteriormente.

Llano (2009) afirma:

La Ley 142 de 1994 es una ley de competencia, en el sentido de buscar la satisfacción de las necesidades colectivas y el aseguramiento de altos niveles de calidad de vida en la comunidad, en el marco de un estado social de derecho, mediante la eliminación de los

monopolios estatales, la flexibilidad del régimen jurídico para todos los prestadores, la apertura a la intervención de varios competidores, la determinación técnica de las tarifas y el mejoramiento de la calidad y eficiencia del servicio (2009, p. 4).

La ley 142 fue creada en 1994, con el fin de establecer e implementar un modelo eficiente y de obtener una mayor viabilidad en la ejecución de los servicios públicos en Colombia. Además, se delinearón parámetros metodológicos, tarifas y costos de referencia e impacto social de estas empresas.

Ramírez (2012) afirma:

Una de las novedades más importantes que trajo la Ley 142, es el modelo tarifario, es muy sencillo pero muy efectivo, es básicamente un modelo de economía de eficiencia, en el que la tarifa cobrada debe reflejar los costos, gastos e inversiones en los que incurren las empresas, lo cual le permitió a las empresas realizar planeación de inversiones de al menos 10 años y todo esto regulado por el Estado (Comunicación personal, 2012).

La implementación de estos modelos tarifarios derivados de la Ley 142 permitieron que las nuevas empresas conformadas para la administración del recurso hídrico contaran con las herramientas necesarias para mantener y optimizar la infraestructura, lo cual repercutió de forma notable en la calidad de la prestación de los servicios públicos y en el mejoramiento de coberturas en las zonas que así lo requerían.

La aprobación de esta ley permite el inicio de una política pública de regulación, que concierne a cada SPD⁶ (alcantarillado, acueducto, aseo, energía eléctrica, distribución de gas domiciliario, telefonía local móvil en el sector rural y urbano).

Bajo la Ley 142, las entidades prestadoras de SPD deben liderar el rumbo del desarrollo de su área de influencia, en donde sostienen la teoría fuerte y sólida de regulación.⁷ Es aquí donde el Estado interviene como agente fiscalizador, actuando solo donde se presentan fallas de mercado (Tabarquino, 2007).

De acuerdo a los lineamientos que establece la Ley 142 de 1994, se forman otras directrices importantes que ayudan al manejo y a la sostenibilidad de las entidades prestadoras de servicios públicos:

⁶ Servicio Público Domiciliario.

⁷ Principio estatal que sostiene que el Estado debe ser agente regulador en los procesos administrativos, técnicos de las entidades prestadoras de servicios públicos.

- La Ley constituye en sus artículos 17 y 180 la transformación de las empresas estatales prestadoras de los SPD, en Sociedades por Acciones. Así mismo, teniendo en cuenta el número de participación accional que tenga el Estado en la entidad, se clasificaran así: Empresas Públicas aquellas que cuenten con un capital 100% público; Empresas Mixtas aquellas cuales aportes públicos sean iguales o mayores 50% del total, Empresas Privadas como aquellas cuyo capital es igual o superior al 51% del total.

Desde la implementación de la Ley 142 en 1994, las entidades prestadoras de Servicios Públicos experimentaron un cambio de control, planeación y evolución, donde se comprenden dinámicas de libertad de mercados y la implementación de nuevas tecnologías que reduzcan costos y mejoren los servicios (Tabarquino, 2007).

Las entidades prestadoras ESP se encontraron con un contexto en el país delimitado por el mal servicio, con un nivel de gestión y cobertura crítico. El Grupo Salas afirma: “La participación privada en el sector ha tenido un impacto positivo en los servicios a través de inversión, eficiencia en la gestión empresarial y la amenaza real de competencia que ha significado procesos de mejoramiento en algunas empresas públicas” (Martínez & Rozo, 2012, p. 9).

La Ley 142 se constituyó en el eje fundamental que permitió la separación de las empresas que hacían parte del conglomerado de Empresas Públicas de Manizales. Ramírez afirma: “Con la Ley 142 se cambiaba completamente la estructura y la forma de manejar los servicios públicos domiciliarios, se dieron cambios muy importantes a nivel regulatorio y de prestación de los servicios que permitió dividirlos por unidad de negocio” (comunicación personal, 2012).

Fundamentada en lo anterior, existió una decisión política de ciudad que dio paso a la reestructuración y que convirtió a Manizales en la ciudad pionera en la evolución del modelo de prestación de los servicios públicos. Ramírez agrega: “Manizales fue la primera ciudad del país en la cual su Concejo Municipal, aprobó la aplicación de la Ley 142 en lo relacionado con la constitución de las nuevas empresas prestadoras de servicios públicos” (comunicación personal, 2012).

AGUAS DE MANIZALES S.A. E.S.P.

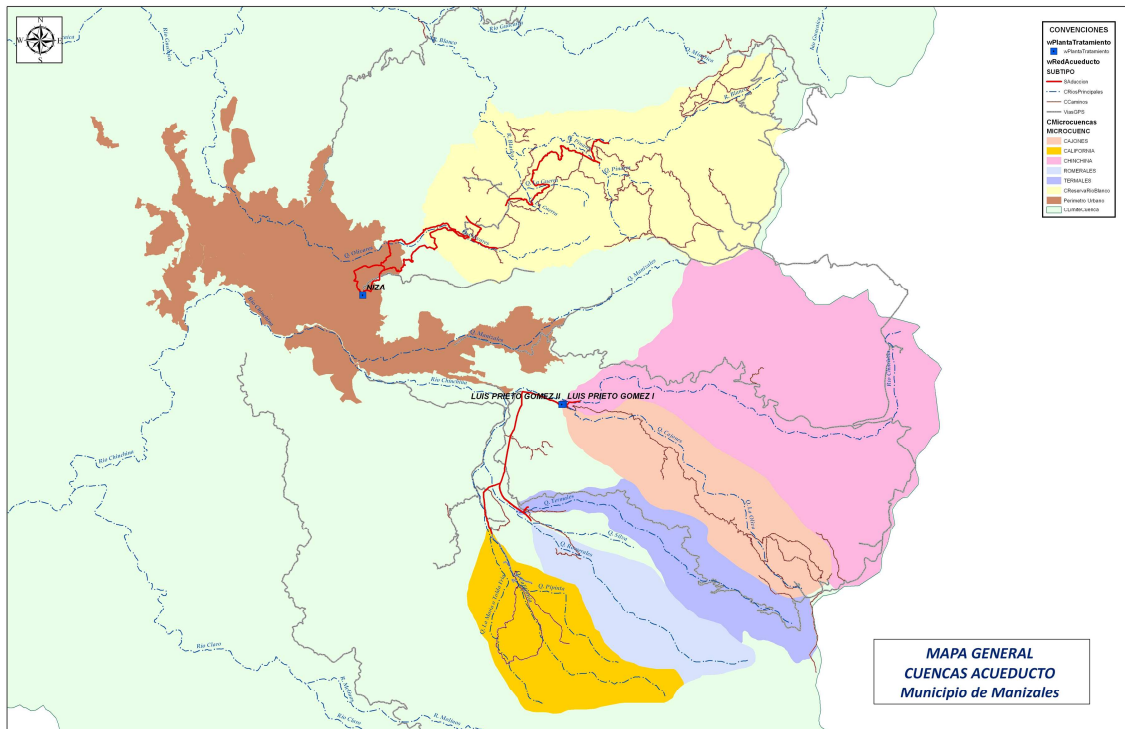
a. Recuento histórico de las hoyas hidrográficas de Manizales

La ciudad de Manizales cuenta para su abastecimiento de agua con dos fuentes hidrográficas independientes: Río Blanco y Río Chinchiná (Empresas públicas de Manizales, 1984), las cuales se describen a continuación.

Uribe afirma:

Bajo el cuidado de Aguas de Manizales se encuentran 3617 hectáreas, de 4900 hectáreas de bosque de niebla que conforman la cuenca hidrográfica del río Blanco. La cuenca aporta el 30% del agua que consume Manizales, proveniente del río Blanco, las quebradas Pinares, La Guerra, La Arenosa, La Ye y Olivares, aguas aportadas para la Planta de tratamiento Niza. Adicionalmente, por el sector de la subcuenca del río Chinchiná tiene el cuidado de 1637,6 hectáreas, de las cuales 695 son propiedad de Aguas de Manizales S.A. E.S.P. y el restante, de Infi-Manizales las cuales aportan las aguas para la planta de tratamiento Luis Prieto Gómez, con las fuentes río Chinchiná, quebradas Cajones, Romerales, California y La María. Estos territorios tienen una cobertura de bosques naturales y bosques plantados que le dan protección a los suelos que, junto con la reserva Forestal de la CHEC,⁸ se catalogan como cuencas de gran capacidad de retención generando una oferta hídrica generosa (comunicación personal, 2012).

⁸ Central Hidroeléctrica de Caldas, la cual es una empresa del grupo EPM.



Fuente: Sistema de información Aguas de Manizales S.A. E.S.P. (2013).

Mapa general cuencas acueducto municipio de Manizales

Transformación del proceso de gestión del agua en Manizales	
Etapa	Método
Primer tramo para el transporte del agua	A principios del siglo XX, don Rafael Isaza, primer fontanero de la ciudad de Manizales, construyó un canal de piedra desde el sifón de los Alpes hasta el parque los Fundadores.
Adquisición de predios	En 1902, se inició la labor de adquirir los predios a la redonda de la hoya hidrográfica de Río Blanco.
Primeros planos del acueducto en Manizales	Tras el incendio que consumió gran parte del centro de la ciudad (20 de marzo de 1926), el gobierno nacional contrató la firma Ulen y compañía, para la elaboración de los primeros

	planos del acueducto.
Estudios del manejo en Río Blanco	Los primeros estudios de la obra se dieron para mediados del año 1951, con el llamado del biólogo y presbítero Enrique Pérez Arbeláez, con el fin de trazar las líneas iniciales para el manejo de sector de Río Blanco.
Etapas de protección de la reserva Río Blanco	Para 1962, y tras la creación de las Empresas Públicas, comienza una campaña para la protección y conservación de la hoya hidrográfica de Río Blanco.
Financiación planta Luis Prieto Gómez	En 1965, la entidad Kreditanstalt Fuir Wiederaufbau, de <i>Frankfurt</i> , Alemania, financió el proyecto de la planta de Gallinazo. Parte de la planta fue financiada en pesos y se gestionó con la AID.
Creación del plan maestro de acueducto y alcantarillado	Entre 1959 y 1962, el consumo de agua aumentó en forma exponencial, lo que llevó así al desarrollo del plan maestro de acueducto y alcantarillado, cuya obra final entró en operación en 1972.
Manejo adecuado del servicio de agua en Manizales	Para el año de 1981, Manizales era una pionera en la aplicación de flúor en el agua, además de las ciudades mejor dotadas en el servicio de acueducto.
Creación de Aguas de Manizales	Mediante el Acuerdo 134 de agosto de 1995 se creó la empresa prestadora del servicio de aguas para la ciudad de Manizales (Aguas de Manizales S.A. E.S.P.

Fuente: Infi-Manizales (1997).

Cuadro 1

Constitución de Aguas de Manizales	
Autorización de creación	Acuerdo 134 de agosto de 1995.
Constitución	Febrero 28 de 1996.
Tipo de empresa	Sociedad Anónima Comercial y Empresa Mixta de Servicios Públicos Domiciliarios.

Fuente: Infi-Manizales (1997, 15 de octubre, p. 15).

i. Constitución de Aguas de Manizales S.A E.S.P.

La sociedad Aguas de Manizales se creó mediante escritura pública número 521 del 28 de febrero de 1996, en la Notaría Segunda de Manizales, como sociedad anónima comercial y empresa de servicios públicos domiciliarios mixta (Infi-Manizales, 1997).

Empresas Públicas de Manizales participó como accionista de Aguas de Manizales, mediante un aporte en dinero. Para noviembre de 1997, implicó un aporte al contrato de concesión de bienes, celebrado por 30 años, por un valor estimado en \$28.900 millones. Dicho contrato se dio sobre el servicio de acueducto y alcantarillado de propiedad de Infi-Manizales (Infi-Manizales, 1997).

En diciembre de 1997, se realizó un aporte de \$1000 millones de pesos, invertidos a futuro para los períodos entre 1998 y 2001, momentos en los cuales se consideraría a Aguas de Manizales S.A E.S.P. como empresa no autosuficiente (Infi-Manizales, 1997).

ii. Capital autorizado

La siguiente información que fue suministrada por Infi-Manizales, fue tomada de sus archivos y del informe de gestión de 1997 (Infi-Manizales, 1997).

a) 36.000 millones de pesos, divididos en 36 millones de acciones, con un valor nominal de 1000 pesos cada una.

b) El capital suscrito fue de \$21.132.404.000 y el capital pagado fue \$21.132.371.000.

Cuadro 2

Cuadro accionario

Accionistas	Número de acciones
Empresas Públicas de Manizales	21.118.344
Municipio de Manizales	100
Caja de la Vivienda Popular	100
INVAMA	198
EMSA	6831
EMAS	6831
Total de acciones	21.132.404

Fuente: Infi-Manizales (1997).

iii. Porcentaje de participación

Cuadro 3

Participación accionaria

Acciones	Porcentaje de participación
Empresas Públicas de Manizales	99,3074%
INVAMA	0,0098%
EMAS	0,3365%
Caja de la vivienda popular	0,0098%
Total de acciones	100%

Fuente: Infi-Manizales (1997).

La transformación del modelo (proceso competitivo y operacional de Aguas de Manizales)

Efectuado el proceso de inclusión de capital privado, la transformación en torno a la productividad de la empresa conllevó a la socialización de planes que permitiesen la inclusión de esta en el mercado actual nacional. Es así como Aguas de Manizales, a partir de 1996, pudo conseguir la concesión de los servicios de acueducto y alcantarillado de la ciudad, con lo cual logró el manejo de un contrato no mayor a 30 años y que permitiese el manejo de un capital superior a 29.827 millones de pesos (Jaramillo, 2011).

El manejo de capital a futuro, permitiría una proyección financiera entre 1996 y 2026 (30 años), mediante la cual la empresa organizaría las posibles inversiones, además de las transformaciones técnicas y humanas, que fundamentaran el plan de expansión de la entidad. Es por esto que Aguas de Manizales amplió su línea de mercado. La Ley 142 de 1994 permitió el principio de libre competencia, por medio del cual Aguas pudiese participar en procesos licitatorios en otras partes del territorio nacional. Un ejemplo claro es el efectuado en 1998, donde Aguas de Manizales S.A E.S.P. realizó el primer negocio fuera de Manizales, en asocio con la empresa antioqueña Conhydra S.A E.S.P., cuando se les adjudicó la operación del sistema de acueducto y alcantarillado del municipio de Puerto Berrío, Antioquia (Jaramillo, 2011).

Entre 1998 y 2006, la entidad entró en la fase de socialización de productos, implementación y desarrollo de actividades técnicas que garantizaran el servicio y suministro de agua potable en el municipio (zona urbana y rural), y que, además, fortalecieran los procesos de abastecimiento en ciertas regiones del país. Así mismo, Aguas de Manizales incursionó en programas de conservación de las fuentes hídricas, a través de cooperación con la Secretaría de Educación del municipio de Manizales (Jaramillo, 2011).

Con el fin de fortalecer la operación desde el punto de vista técnico, rápidamente se inició la aplicación de nuevas tecnologías, para facilitar la operación de los sistemas de acueducto y alcantarillado y brindar un mejor servicio a los clientes: se repusieron los computadores entregados por Empresas Públicas y se compraron nuevos equipos para las diferentes áreas, se puso en funcionamiento el primer sistema comercial ERP⁹ suministrado por Aguas de Barcelona, el cual sentó las bases para lo que es hoy el área de Servicio al Cliente. En el área

⁹ Por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning, es un sistema de planificación de recursos que integra toda la información de la organización de forma transversal.

técnica, se adquirieron equipos de última tecnología en su momento, como el “Vactor”¹⁰ y la unidad de diagnóstico¹¹, se repusieron en un plan masivo más de 25.000 medidores residenciales y de grandes consumidores y se aplicaron nuevas tecnologías de tuberías y accesorios, que permitieron el restablecimiento del servicio de acueducto en menor tiempo. Paralelamente, se inició el catastro de redes de acueducto y alcantarillado con equipos de GPS¹² y la implementación del Sistema de Información Geográfica. Ya en muy poco tiempo, Aguas de Manizales S.A. E.S.P. se caracterizaba por ser una empresa moderna, que utilizaba herramientas de trabajo de uso común en cualquier ciudad importante del mundo (El Fontanero, septiembre a octubre, 2009).

Jaramillo (2011) asegura que en el año 2005 la entidad apropió las siguientes políticas como eje estratégico de crecimiento y aumento de ingresos:

1. *Excelencia operativa:* Mejoramiento continuo, con el fin de alcanzar estándares internacionales para la prestación efectiva de los servicios de acueducto y alcantarillado en Colombia.
2. *Expansión de negocios:* Apertura de los servicios de acueducto y alcantarillado en otras zonas del país.
3. *Protección ambiental como oportunidad de negocios:* Relación entre la conservación de las fuentes hídricas y beneficios económicos.

Londoño afirma: “Aguas de Manizales desarrolló un modelo por procesos, que como objetivo final buscaba la satisfacción del cliente interno y externo” (comunicación personal, 2012).

Teniendo en cuenta las políticas planteadas anteriormente, Aguas de Manizales abrió sus líneas de negocio, en asocio con algunas entidades de carácter público del Municipio, dando así acceso a sus usuarios a bienes y servicios que pueden ser financiados en la factura del agua. Esto constituye el Programa Compráctico, el cual facilita el acceso a financiación para la compra de productos y servicios a tasas muy cómodas, en cuotas mensuales y con mínimos requisitos, para pago a través de la factura del servicio de acueducto y alcantarillado, y con énfasis en los estratos de menores ingresos no bancarizados. Al ver el crecimiento del

¹⁰ Equipo Hidrovaciador, empleado para realizar mantenimiento en redes de alcantarillado, este equipo permite lavar las redes empleando agua a altas presiones y succionando lodos de las mismas.

¹¹ La unidad de diagnóstico es un robot que cuenta con una cámara y permite la inspección del interior de las redes de alcantarillado

¹² Por sus siglas en inglés: Global Positioning System, lo cual significa Sistema de Posicionamiento Global.

programa, para el año 2008 se requirió la creación de la Subgerencia Comercial, que cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios, entre los que se destacan los materiales para la remodelación de viviendas, que ha permitido mejorar la calidad de vida de la población (Jaramillo, 2011).

Ventajas empresariales del nuevo modelo de economía mixta

Las ventajas que existen en un modelo de economía mixta se relacionan con un capital que, en parte, es de propiedad privada y, en parte, de propiedad pública. Son empresas que trabajan bajo una constante importante de capital público, pero sin llegar a descuidar y velar por el capital privado. Aguas de Manizales, de acuerdo con su modelo de economía mixta, ha recurrido a diferentes estrategias. Una de ellas es la capitalización que se realiza bajo la dirección del Doctor Luis Fernando Arboleda González, quien solicita un aumento en el capital suscrito de la Empresa, que es autorizado por la Asamblea General de accionistas. Esta le permite además, y en concordancia con lo anterior, discutir y proponer que Aguas de Manizales ofrezca entre un 10% y un 15% de las acciones a los usuarios del servicio, que se podrán adquirir cancelando mensualmente en las facturas el valor correspondiente.

Una de las variables y retos que posee el concepto de economía mixta, y su relación con el mundo exterior, es la globalización. Aguas de Manizales S.A E.S.P. le apunta a este reto, con el propósito ampliar su espectro de nuevos negocios, además de los que ya ha ejecutado, como la gerencia del Plan Departamental de Aguas del Cesar, la del de Magdalena y la del de Caldas. También ha buscado nuevas operaciones de acueducto y alcantarillado, como la que obtuvo en el departamento de Tumbes, Perú, por medio de la cual consiguió convertirse en el operador pionero en este país en la operación de servicios públicos bajo el modelo de concesión. La operación se desarrolla por medio de la empresa ATUSA,¹³ de la cual Aguas de Manizales es su accionista mayoritario, con el 80% de participación y, por lo tanto, es dueño de la operación. Este negocio es un logro importantísimo, pues puede atribuirse a la *madurez organizacional* con la que cuenta Aguas de Manizales para realizar una adecuada gestión de los servicios de acueducto y alcantarillado.

Por otra parte, en desarrollo de nuevas iniciativas de negocio, Aguas de Manizales ha incursionado en el campo de la investigación, desarrollo e innovación.

¹³ Aguas de Tumbes S.A.

Zuluaga afirma:

Como parte de la línea de negocios de venta de productos y servicios, desde el año 2007 se vienen llevando a cabo importantes proyectos de investigación, desarrollo e innovación relacionados con nuevas tecnologías de tratamiento de agua y de nuevos usos del agua termal de la fuente de Mina de Hierro adelantados en conjunto con el International Park of Creativity y SynBERC bajo la dirección del científico Raúl Cuero. Para consolidar esta importante apuesta de Empresa y de Ciudad se ha iniciado la construcción de un laboratorio de investigación desarrollo e innovación de referencia mundial enfocado a la biología molecular y biotecnología, para el cual se cuenta ya con la dotación de importantes equipos suministrados por el International Park of Creativity. El laboratorio permitirá el desarrollo de proyectos de investigación aplicada para la industria local y nacional aprovechando la alianza estratégica existente con el International Park of Creativity (comunicación personal, 2012).

Todos estos nuevos retos no son otra cosa que prepararnos franca y categóricamente para afrontar una nueva realidad economía mundial que pone en vilo a las organizaciones de toda índole en el mundo y que exige repensar con astucia el quehacer de nuestras empresas (El Fontanero, marzo a mayo 2009).

Cabe decir que la empresa Aguas de Manizales debe proponer un proceso de repensar permanente, que conduzca a la generación de ejercicios acertados como: planes estratégicos y el logro de diferentes certificaciones, para afrontar un futuro inmediato.

a. De la empresa a los empleados

Las transformaciones llevadas a cabo en la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. originaron impactos que cambiaron la forma de pensar de los empleados, sobre la forma de verse reflejada la organización en los entornos o espacios de convivencia diaria; además, permitieron que esta pudiese generar nuevos vínculos con aquellas personas que propician un desarrollo integral, y así poder proyectarla internacionalmente como modelo de referencia (Jaramillo, 2011)

La necesidad de mejorar en pro del bienestar integral de la empresa generó que muchos de sus empleados se acogiesen al nuevo modelo contractual, el cual determinaba la liquidación anterior de su actividad laboral con Empresas Públicas; no obstante, Aguas de Manizales les

permitió acceder a nuevos espacios laborales o a un nuevo cargo, eso sí, aceptando las nuevas disposiciones legales atribuibles al régimen de contratos establecidos por la nueva organización.

Ramírez afirma:

Todos aquellos que hacían parte de las Empresas Públicas, realizaron una negociación que concluyó con la terminación laboral; por medio de esta existía un pacto entre la empresa antigua y los ex empleados. Una vez realizada, la nueva entidad les ofreció ingresarlos con un contrato nuevo ajustado a ley (comunicación personal, 2012).

Para la conformación del equipo de trabajo de la nueva empresa se combinó la experiencia y conocimiento de ex empleados de Empresas Públicas con profesionales y técnicos provenientes del sector privado, además de un grupo de jóvenes ingenieros que conformaron el primer semillero, o como lo llamamos hoy en día, “el Kinder” de la empresa. Esta combinación de conocimiento, experiencia y ganas, sumados a una buena práctica de administración, nueva en su momento, y denominada “empoderamiento”, permitieron jalonar el inicio de una nueva cultura empresarial (El Fontanero, septiembre a octubre, 2009).

Durante esta nueva etapa laboral, primó el conocimiento y la especialización de los empleados, sobre las bases empíricas atribuibles a la adquisición de prácticas de campo que enriquecían el trabajo. Ramírez afirma: “Se comenzó a hacer procesos de capacitación enfocados a la certificación en competencias laborales, adquiridas por los empleados desde la utilización del conocimiento como materia prima” (comunicación personal, 2012).

b. Exigencias internas

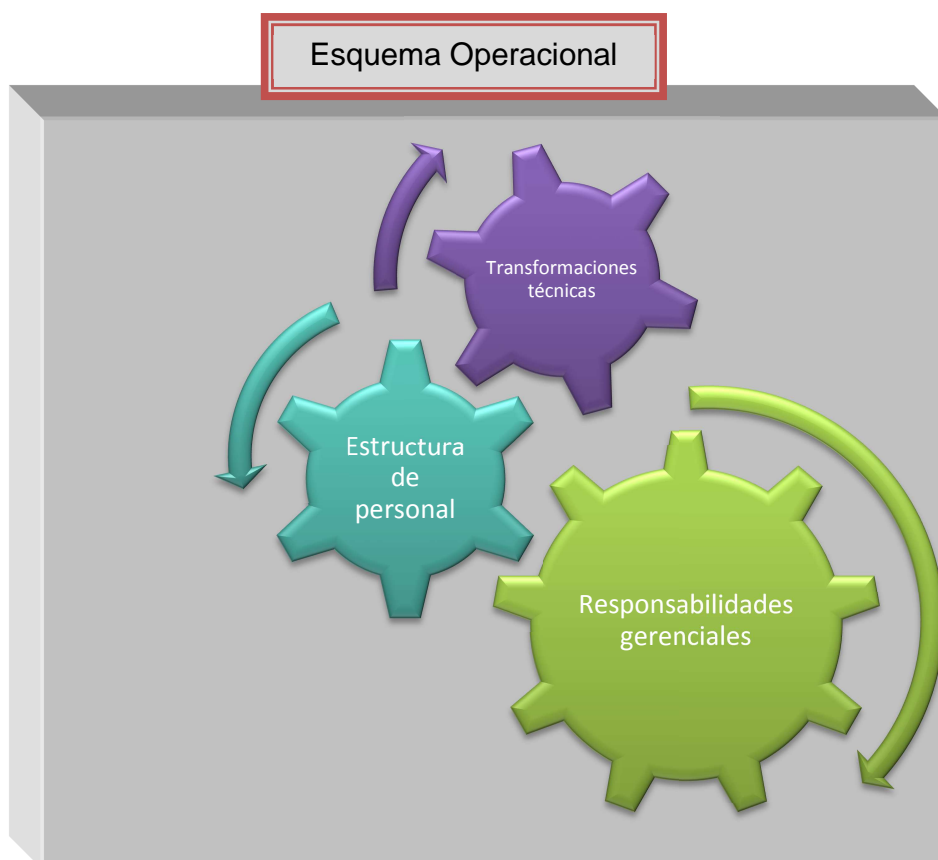
Las transformaciones en los niveles técnicos, además de la generación de nuevos mecanismos que conciben un desarrollo más integral de los procesos, determinaron que en la empresa existiese un nivel más alto, en cuanto a calificación de los individuos que pudiesen desempeñar las labores encomendadas para mantener los altos *estándares* (Jaramillo, 2011).¹⁴

Jaramillo afirma: “La exigencia en la cualificación de las personas es cada día mayor, lo que obliga a las empresas a tener colaboradores más preparados y competentes” (2011, p. 69).

¹⁴ Aguas de Manizales es reconocida por su calidad, en cuanto al manejo de procesos que lleven a un nivel óptimo en la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado.

Al existir el paso de un modelo público al de empresa de carácter glocal-competitivo,¹⁵ surge un modelo que puede competir dentro de las dinámicas sociales del municipio y también desarrollar políticas que le permitan expandirse no solo en el espectro social de Manizales, sino también internacionalmente, mediante el uso aplicado de actualizaciones en materia de manejo del agua. Aguas de Manizales cambió su política general de procesos de integración de sujetos a sus filas de empleados, ya que las transformaciones externas exigían una mejora en el perfil del *talento humano*, que pudiese integrarse de forma asertiva al proyecto de la estructura organizacional; la generación de una nueva visión y misión determinaron la fijación de nuevas políticas que llevasen al sostenimiento del nuevo sistema mixto y a la contextualización del esquema de responsabilidades gerenciales (Arias, 2000).

Cuadro 4



¹⁵ Las transformaciones que se le dieron a la organización han permitido su desarrollo y evolución en el medio local, en cuanto a la experticia para realizar una eficiente gestión del agua. Lo anterior ha conllevado a que la organización haya desarrollado estándares de excelencia que le han permitido competir en nuevos ámbitos nacionales e internacionales.

Fuente: Elaboración propia.

El anterior esquema ejemplifica el engranaje que existe entre cada uno de los niveles que llevaron al *nuevo modelo de talento humano*. Las transformaciones técnicas se relacionan con la adquisición de una nueva maquinaria, que necesitaba de un mayor grado de manejo,¹⁶ y que, además, permitía un apuntalamiento del sistema de calidad necesario para la prestación del servicio. La estructura de personal hace hincapié en establecer un orden jerárquico que mantenga la relación de poder entre los jefes y sus empleados.¹⁷ Por último, se ubican las responsabilidades gerenciales, que corresponden a las directrices que apuntalan a la solución de las necesidades internas (Arias, 2000).

Ventajas del modelo mixto empresarial

Las transformaciones actuales que han llevado a las empresas a adoptar un modelo de economía mixta, el cual determina la inversión de capital público y privado, generan la descentralización del poder y llevan a optar por la implementación de nuevos procesos transformativos, que a su vez conducen a estas compañías a adoptar políticas internas de autoevaluación, que las dirigen hacia unas dinámicas sociales y empresariales del cambio continuo y a la adopción de modelos internacionales que promuevan la rentabilidad del negocio empresarial y hacia enfoques administrativos de integración de capital humano capacitado y especializado (Martínez & Rozo, 2012).

El modelo mixto permite la inyección de capital de inversión lo que, a su vez, conduce a la transformación interna de la empresa, mediante la compra de material necesario para la automatización del proceso. Este modelo, además, le permite a la organización manejar otros espectros de proyección, que a su vez conllevan a considerar nuevas variables en el modelo de negocio, ajustándose a estándares internacionales, que exigen un rendimiento del 100% para ser competitivos (Jaramillo, 2011).

Consideraciones finales

¹⁶Esta indumentaria permite la optimización del trabajo, además de la reducción de tiempo en las mejoras necesarias para una prestación eficiente y eficaz ante los usuarios; requiere también de un nivel de técnica mayor para su utilización.

¹⁷Determina quién está a cargo y por medio de qué vía se solucionan los conflictos.

La Ley 142 de 1994 transformó radicalmente la prestación de los servicios públicos en Colombia y propició la implementación de modelos eficientes para su prestación; este factor ha permitido superar los rezagos que en esta materia se presentaban en el país. A partir de las transformaciones derivadas de la Ley 142 de 1994 fue posible estructurar empresas con las herramientas técnicas y humanas necesarias para mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos.

La Ley 142 fue el marco normativo que apalancó la creación de Aguas de Manizales como sociedad anónima comercial y como empresa de servicios públicos domiciliarios mixta. Este modelo le ha permitido a la organización convertirse en uno de los bastiones generadores de competitividad y desarrollo para la ciudad, a partir de su consolidación como modelo exitoso en la gestión del recurso hídrico. En el desarrollo de la investigación es posible identificar algunos factores decisivos en el proceso de crecimiento de Aguas de Manizales, que han determinado la madurez organizacional alcanzada:

- La negociación con los trabajadores de empresas públicas que pasaron a hacer parte de Aguas de Manizales y que se acogieron a las nuevas disposiciones legales en cuanto al régimen de contratación. Aguas de Manizales inicia su operación en 1996, sin estar sujeta, ni a pasivos laborales, ni a ningún tipo de prebendas laborales, hechos que marcaron la inviabilidad de las antiguas Empresas Públicas de Manizales.
- Se da un cambio sustancial en el régimen de contratación laboral y en las inversiones y compras, que conllevan a una mayor agilidad en los procesos.
- Se presenta una renovación de personal, con la que se logra una combinación casi perfecta entre experiencia y juventud, por medio de la incorporación de profesionales con perfiles específicos y adecuados para fortalecer la organización.
- Existe un cambio de mentalidad entre los trabajadores provenientes de Empresas Públicas, quienes se adaptan a las nuevas características de la organización ahora administrada como una empresa de índole privada, con niveles de exigencia más altos.
- A partir de la visión del primer gerente, Luis Fernando Arboleda, Aguas de Manizales se convierte en la empresa de servicios públicos pionera en el país en la utilización de nuevas tecnologías.

- La implementación del modelo tarifario, establecido a partir de la Ley 142 de 1994, le permitió a Aguas de Manizales planificar sus inversiones tanto en implementación de nuevas tecnologías como en desarrollo de infraestructura.
- Otro hecho fundamental reside en que el accionista mayoritario sea el municipio de Manizales, a través de Infi-Manizales, lo cual garantiza que no exista un interés de descapitalizar la compañía y, además, garantiza que las utilidades sean reinvertidas en el municipio, generando bienestar y apalancando el desarrollo.

Finalmente, es posible anotar que el modelo adoptado a partir de la implementación de la Ley 142 permite que Aguas de Manizales S.A. E.S.P., que cuenta con una participación accionaria del 99,9766%, y que es propiedad de Infi-Manizales, una entidad de índole pública, sea orientada con base en el derecho privado. Este factor le ha permitido llegar a los niveles de eficiencia que es posible advertir en la actualidad.

Como se lo expresó Javier Germán Mejía Muñoz, quien fuera el gerente entre 2005 y 2008, mientras recibía unos de los galardones otorgados en los premios Portafolio del año 2007, al en ese entonces presidente Álvaro Uribe Vélez: “Presidente, Aguas de Manizales es la muestra de que lo público también puede ser eficiente”.

Referencias

- Aguas de Manizales S.A. E.S.P. (2009, junio a agosto). Nuevos reconocimientos y logros nos proyectan para seguir creciendo. *El Fontanero*, 2.
- Aguas de Manizales S.A. E.S.P. (2009, marzo a mayo). Los retos que nos depara la globalización. *El Fontanero*, 2.
- Aguas de Manizales S.A. E.S.P. (2009, septiembre a octubre). Aguas de Manizales S.A. E.S.P. crece en un mundo sin fronteras. *El Fontanero*, 2.
- Arias, O. C. (2000). *Diagnóstico y análisis de la percepción de proceso de transformación de Empresas públicas de Manizales en funcionarios que vivieron el proceso*. Escuela Superior de Administración Pública ESAP, Manizales, Colombia.

- Empresas Públicas de Manizales (1984). *Reseña Histórica*. Manizales, Colombia: Empresas Públicas de Manizales.
- Infi-Manizales – Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Manizales (1997). *Informe de gestión 1997, reestructuración de las Empresas Públicas de Manizales*. Manizales, Colombia: Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Manizales “Infi-Manizales”.
- Jaramillo, J. (2011). *Aguas de Manizales S.A. E.S.P. 15 años*. Manizales, Colombia: Ed. La Patria S. A.
- Londoño, M. L. (2012). Entrevista con la señora Martha Lucía Londoño (CD). Manizales, Colombia: grabación personal.
- Llano, J. M. (octubre de 2009). Correlación entre inversión e infraestructura y el crecimiento del PIB: El papel de las E. S. P. en la competitividad de Manizales. En SIN INFORMACIÓN (Presidencia), *II Foro Iberoamericano de Regulación (FIAR)-Perú*. Panel de discusión, Lima, Perú.
- Martínez, J. J. & Rozo, J. (2012). *Desafíos y amenazas*. Manizales, Colombia: Grupo Salas.
- Ramírez, E. H. (2012). Entrevista con el señor Ever Horacio Ramírez (CD). Manizales, Colombia: grabación personal.
- Tabarquino, R. A. (2007). *Los servicios públicos domiciliarios en Colombia: Una mirada desde la ciencia de la política pública y la regularización*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/997/indice.htm>
- Uribe, J. (2012). Entrevista con el señor Jorge Uribe Jaramillo (CD). Manizales, Colombia: grabación personal.
- Zuluaga, J. M. (2012). Entrevista con el señor Juan Martín Zuluaga (CD). Manizales, Colombia: grabación personal.