

**TRANSFORMACION DE UNA EMPRESA PÚBLICA PARA PROVISIÓN  
DE AGUA POTABLE EN EL VALLE DEL CAUCA.  
ESTUDIO DE CASO –ACUAVALLE S.A. ESP**

**MANUEL SALVADOR WILLIAMS AGUILAR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**TRANSFORMACION DE UNA EMPRESA PÚBLICA PARA PROVISIÓN  
DE AGUA POTABLE EN EL VALLE DEL CAUCA.  
ESTUDIO DE CASO –ACUAVALLE S.A. ESP.**

**MANUEL SALVADOR WILLIAMS AGUILAR**

Trabajo de grado para optar al título de  
**MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

Director **EDGAR VARELA BARRIOS**  
Ph.D. en Management Administration

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS  
SANTIAGO DE CALI**

**2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Santiago de Cali, octubre de 2012.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. DESCRIPCIÓN CASO	12
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	12
1.2 EL PROBLEMA DE ACUAVALLE S. A. ESP	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2. Objetivos Específicos	14
2. METODOLOGIA	14
2.1 TIPO DE INVESTIGACION	
2.2 FASES DEL ESTUDIO	
2.2.1 Fase 1. Revisión de la literatura	1
2.2.1 Fase 2. Identificación del proceso de Transformación de ACUAVALLE	1
3. MARCO REFERENCIAL	18
3.1 CONTEXTO TEÓRICO	18
3.2 LAS TENDENCIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO Y LA GESTIÓN PÚBLICA	20
3.3 LA GOBERNABILIDAD, GESTIÓN PÚBLICA, LA INSTITUCIÓN, LA INTEGRACIÓN SOCIAL Y DEL SISTEMA	22
3.4 NEOINSTITUCIONALISMO	25
3.5 CONTEXTO HISTÓRICO	2
3.6 ESQUEMA INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE AGUA POTABLE	30
3.7 MERCANTILIZACIÓN DEL AGUA	32
4. DESCRIPCION DE CASO ACUAVALLE S.A. ESP.	36
4.1 HISTORIOGRAFÍA DE SU CREACIÓN	36
4.2 COMPOSICIÓN DE ACUAVALLE S.A. ESP.	37
4.3 MARCO LEGAL DE ACUAVALLE S.A. ESP	39

4.4	ETNOGRAFIA DE ACUAVALLE 1998 – 2004.	43
4.5	PROPUESTAS DE CONCESIÓN Y/O RESTRUCTURACIÓN	43
4.6	LA OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
4.7	PROCESO DE OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
4.8	COMPONENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	47
4.8.1	Estructura Organizacional	
4.8.2	Composición Accionaría	
4.8.3	Cobertura de la Empresa	
4.8.4	Dinámicas de Mercadeo	
4.8.5	Reuniones con el Comité de Gerencia ACUAVALLE	
4.8.6	Reuniones con el Gobernador	
4.8.7	Reuniones con la Junta Directiva del Sindicato	
4.8.8	Talleres de definición jurídica	
4.8.9	Talleres de tecnología en acueducto y alcantarillado	
4.8.10	Talleres de gestión financiera	
4.8.11	Talleres de estructura organizacional	
4.8.12	Talleres de presentación de escenarios	
4.8.13	Informes parciales	
4.8.14	Informe final	
4.7	ACUAVALLE 2004 – 2007	52
4.8	PROCESO DE RESTRUCTURACION Y ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	53
4.8.	Desarrollo de las situaciones externas	
4.1.2	Desarrollo de las situaciones Internas	
4.1.3	Análisis DOFA	
4.9	ASOCIO PÚBLICO – PUBLICO	
5.	ANÁLISIS DEL CASO E INTERPRETACION DE DATOS	86
5.1	ANÁLISIS EXTERNO	86
5.2	ANÁLISIS INTERNO	89
5.3	SITUACION DE ACUAVALLE EN EL 2008	92
5.3.1	RESULTADOS DE LA GESTION CORPORATIVA	
5.4	SITUACION ACUAVALLE 2010	94
6.	CONCLUSIONES	96
6.1.	CONCLUSIONES APOYADAS EN ENTRVISTAS	96
6.1.1	CONCLUSIONES	
6.2	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXOS	106

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama Institucional del Sector de Agua Potable	30
Figura 2. Análisis Factores Externos	56
Figura 3. Análisis sobre probabilidad e impacto	59
Figura 4. Análisis Factores Internos	60
Figura 5. Análisis Debilidades	62
Figura 6. Participación Accionaria	83

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Conformación de ACUAVALLE en su creación	37
Tabla 2. Perfil escolar del personal año 2004	67
Tabla 3. Capacitaciones	68
Tabla 4. Distribución de Usuarios	75
Tabla 5. Resumen de las necesidades de recursos y sus plazos de ejecución.	83
Tabla 6. Componentes del Asocio	84
Tabla 7. Personal y Costos	89

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. MAPA DE REALIZACION NEGOCIO ACUAVALLE S.A. ESP.	98
ANEXO 2. PROPUESTA UNIVALLE PARA INTERVENCION	99
ANEXO 3. HALLAZGOS PROPUESTA UNIVALLE	101
ANEXO FORMATO ENTREVISTAS	
ANEXO FORMATO ENCUESTA	
ANEXO 4. CONVENIO INTERADMINISTRATIVO ENTRE EL MUNICIPIO DE BUENAVENTURA, LA SOCIEDAD DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BUENAVENTURA S.A E.S.P. Y ACUAVALLE S. A. E.S.P.	103
ANEXO 5. CORRESPONDENCIAS	105
ANEXO 6. CUADROS COMPARATIVOS PERSONAL Y ORGANIGRAMA ACUAVALLE S.A. ESP.	109
ANEXO 7. PARTICIPANTES FOCUS GROUP ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	111
ANEXO 8. LISTADO DE OTRAS CONSULTORIAS ACUAVALLE S.A., DESPUES DE 2004	112
ANEXO 9. LISTA DE ENTREVISTADOS	113
ANEXO CUADRO RESULTADOS ENCUESTA	

## LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>ACUACAR</b>	Aguas de Cartagena
<b>ACUAS</b>	Sociedades de Acueductos y Alcantarillados
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CCT</b>	Convención Colectiva de Trabajo
<b>CRA</b>	Comisión de Regulación de Agua
<b>CST</b>	Código Sustantivo del Trabajo
<b>CVC</b>	Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca
<b>DNP</b>	Departamento Nacional de Planeación
<b>EAAB</b>	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá
<b>EICE</b>	Empresa Industrial y Comercial del Estado
<b>EMCALI</b>	Empresas Municipales de Cali
<b>EMPOS</b>	Empresa de Obras Sanitarias
<b>EPM</b>	Empresas Públicas de Medellín
<b>ESP</b>	Empresa de Servicios Públicos
<b>FCS</b>	Fondo de Capitalización Social
<b>FINDETER</b>	Financiera de Desarrollo Territorial
<b>FMI</b>	Fondo Monetario Internacional
<b>INSFOPAL</b>	Instituto de Fomento Municipal
<b>IPC</b>	Índice de Precios al Consumidor
<b>MAVDT</b>	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial
<b>NPM</b>	New Public Management
<b>OEA</b>	Organización de Estados Americanos
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>OMC</b>	Organización Mundial de Comercio
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PAJ</b>	Plan Anticipado de Jubilación
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>POT</b>	Plan de Ordenamiento Territorial
<b>PRV</b>	Plan de Retiro Voluntario
<b>PTAR</b>	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales
<b>PYME (S)</b>	Pequeñas y medianas empresas
<b>SENA</b>	Servicio Nacional de Aprendizaje
<b>SPD</b>	Servicios Públicos Domiciliarios
<b>SSPD</b>	Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios
<b>TLC</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>TRIPLE A</b>	Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla
<b>UEN</b>	Unidad Estratégica de Negocio
<b>UPAC</b>	Unidad de Poder Adquisitivo
<b>UVR</b>	Unidad de Valor Real



## INTRODUCCIÓN

En Colombia la prestación del servicio de agua potable ha pasado por diferentes etapas. Las primeras corresponden a la expansión del sistema de conducción de aguas limpias en las poblaciones y municipalidades impulsadas por la iniciativa e inversión privada, la siguiente corresponde a la época de la intervención estatal a través de la operación directa de los sistemas de agua y acueducto con fuerte presencia del gobierno nacional; a continuación, se presentó el período de descentralización en el ámbito financiero y operacional, la fuerte crisis de los servicios dio paso a la autorización de la operación privada de los servicios públicos domiciliarios de acueducto que contempla la Ley 142 de 1994.

Según Varela (2007), en Colombia al igual que en la mayor parte del mundo, la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado habían tenido un carácter monopólico, dado que prácticamente el conjunto de las actividades se realizan por un único operador que integra verticalmente desde la aducción del agua en sus fuentes, hasta la propia recolección y tratamiento de las aguas residuales. En algunos casos, en Colombia se ha empezado a implementar la creación de empresas diferenciadas (PTAR) encargadas de tratar las aguas residuales, pero éstos son apenas pasos iniciales y el modelo aún no se ha generalizado.

El servicio de agua potable en la mayoría de las grandes ciudades de Colombia fue prestado por el Estado durante la mayor parte del siglo anterior. Dentro del proceso de liberación de los mercados, como una política impulsada por el gobierno central en Colombia, algunos de los antiguos monopolios naturales pasaron de las manos del Estado a las empresas privadas.

Siguiendo con Varela, (2007). Una mirada retrospectiva de los procesos de transformación de las empresas de servicios públicos en Colombia, a varias décadas de aplicación e implementación de la normatividad, nos muestra situaciones diferenciadas y contrapuestas. En efecto, una parte significativa de las principales empresas de servicios públicos domiciliarios colombianas transformó su naturaleza del modelo anterior de entidades municipales al de empresas industriales y comerciales del Estado, luego hacia el esquema de las sociedades por acciones. Este ha sido un paso incitado en el diseño de la Ley, con el fin de promover la participación del capital privado en la inversión y gestión de dichas empresas.

A partir de la expedición de las leyes 142 y 143 de 1994, el rumbo de las empresas estatales, prestadoras de servicios públicos cambió. Sin embargo, dos

de las empresas del sector más importantes del país como EPM de Medellín, EMCALI, de Santiago de Cali, conservaron su esencia de entidades estatales; Varela, (2007) explica que *en ambos casos, las dos grandes empresas de la segunda y tercera conurbaciones colombianas decidieron, como fruto de un consenso político local y regional, mantener su naturaleza estatal. Sin embargo, los resultados han sido bastante diferenciados: las empresas públicas municipales de Medellín son grandes ganadoras en el terreno de la adaptación y la innovación que se estableció a partir del nuevo esquema de competencia regulada y de apertura en el sector". En tanto que las Empresas Públicas Municipales de Cali – EMCALI-, han tenido una serie de traspiés significativos hasta el punto de que el Gobierno Nacional tomó posesión de la compañía, interviniéndola. También, se han dado fenómenos de concentración del poder empresarial en el propio aparato empresarial público. El caso más sintomático es el, ya citado, de EPM de Medellín, que actualmente constituye un esquema de holding corporativo con numerosas ramificaciones en las diferentes áreas de negocios, logrando cobertura tanto nacional como internacional, especialmente en la esfera regional latinoamericana.*

Como consecuencia de esta directriz estatal, de la que se exige competitividad y rentabilidad, muchas entidades prestadoras de servicios, del sector público, mixto y privado, entraron en crisis económica y debieron ser transformadas, privatizadas y algunas colapsaron.

La Ley 142 del 94, cambió el rumbo de las empresas estatales prestadoras del servicio de acueducto y dispuso que los recursos destinados a la prestación de los servicios públicos deban provenir de la tarifa que los prestadores establezcan. En acatamiento de la nueva metodología tarifaria y el Valle del Cauca posee unas características socioeconómicas bien particulares reflejadas en la información consignada en los Planes de Desarrollo del Departamento las cuales llevan a la empresa ACUAVALE S.A. ESP a afrontar una crisis estructural.

Lo que conlleva y hace posible analizar la experiencia de la empresa y de las transformaciones que se han llevado a cabo en sus entornos a fin de poder resaltar cuales han sido los resultados y aportes en gestión empresarial pública como empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios y como caso particular los logros que posibiliten la continuidad de la empresa como entidad de naturaleza pública que posibilita la construcción e implementación de políticas públicas para la población atendida.

# **1. DESCRIPCIÓN CASO**

## **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Al igual que en Colombia, las empresas prestadoras de servicios de acueducto y alcantarillado, en muchos países latinoamericanos, pasaron de ser monopolio público, a diversas formas de organización administrativa empresarial, que buscan rentabilidad y competencia internacional.

En nuestro país, se generaron modelos mixtos y privados que no son sostenibles y han tenido que ser intervenidos por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

En el Valle del Cauca, la prestación del servicio de agua potable desde 1958 es realizada por ACUAVALLE S.A. ESP., empresa de carácter público, que presentó crisis, al acogerse a la nueva reglamentación de 1994.

Lo anterior chocó con varias realidades:

1. La conservación del medio ambiente. con el desarrollo de procesos de transformación y conservación medioambiental buscando resultados positivos en la prestación de servicios como política pública del Estado, no se garantizan cuando la propiedad y prestación del servicio son realizados por entes privados.
2. La crisis socioeconómica que genera la privatización de la empresa por todas las acciones que conllevan las lógicas administrativas apegadas a los mandatos del mercado, como reducción de personal, tercerización de actividades, etc.
3. La liberalización de mercado que rige a los capitales privados, que van cambiando la condición de la propiedad y cubren necesidades del capital como del mercado, desplazando a segundo plano el beneficio social y las garantías públicas en la prestación de servicios.

## **1.2 EL PROBLEMA DE ACUAVALLE S. A. ESP**

La Ley 142 de 1994 incorpora como obligación para las empresas prestadoras del servicio de acueducto la competencia, rentabilidad y productividad empresarial. En el Valle del Cauca, por sus características socio-económicas desfavorables en las finanzas públicas no se había permitido la adopción de la nueva normatividad tarifaria. Esto hizo crisis en ACUAVALLE, a partir de 1998, reflejándose en déficit

económico y prestacional. A ello se agrega la normatividad regional de los Planes Departamentales de Desarrollo de distintos períodos de gobernación que ataba la metodología de cobro a los usuarios.

Ello obligo a una restructuración que busca garantizar la provisión de los servicios públicos de agua y alcantarillado por ACUAVALLE S. A. ESP con las condiciones inherentes a la finalidad social del Estado en el Valle del Cauca, como instrumento para elevar el bienestar general y constante de la población favorecida como usuaria. Esta restructuración trato de concretarse con el cumplimiento de tres ejes específicos del servicio: Eficiencia; reflejada en menores costos de producción que generen menores tarifas; cobertura, la prestación de los servicios debe hacerse para todos los habitantes del Valle del Cauca sin que el nivel de ingresos de los usuarios sea factor de exclusión; calidad y excelencia en el servicio.

Esto conminó a empresa a ser privatizada por el riesgo de no cumplirse con los postulados de los servicios públicos domiciliarios y las garantías del Estado en su prestación. El análisis de estas realidades es abordado en este trabajo, desde la óptica de la gestión pública, en términos prácticos: administrativos, gerenciales y sindicales de ACUAVALLE S. A. ESP

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las empresas prestadoras del servicio de agua potable se distribuyen en el país así: prestadores de acueducto, alcantarillado y aseo en 1.925 entidades, de las cuales el 11 % son privadas, el 43% son todavía estatales y el 47% son entidades de la sociedad civil. Estas últimas suman 901 y están compuestas por 476 juntas administradoras, 95 juntas de acción comunal, 35 empresas asociativas de trabajo, 27 cooperativas, 15 corporaciones sin ánimo de lucro y 253 asociaciones de usuarios, Celis (2004)

Los informes que se realizan sobre los servicios públicos domiciliarios en Colombia y en especial en el Valle del Cauca son en general, los escritos de gestión administrativa particular de cada una de las empresas y entidades que desarrollan actividades propias y de forma individual que dan cuenta de los aspectos hidrológicos y ambientales, usuarios de servicios de las diferentes zonas del departamento, la densidad poblacional con el proceso de migración, inmigración y demás procesos sociales alrededor de cada organización.

Particularmente de ACUAVALLE S.A. ESP, existen los informes de gerencia que se elaboran para la junta directiva año tras año, balances contables y financieros, los informes de consultorías contratadas por la empresa, estudios realizados por personal interno de la empresa en diferentes temáticas, como también los

documentos oficiales con los que se rinden cuentas a los socios y entidades de control.

El presente escrito como trabajo para optar por el título de Maestría en Políticas Públicas integra, actas de junta directiva, algunos de los informes de gerencia, balances contables y financieros, estudios y consultorías realizadas para la empresa ACUAVALLE S.A. ESP entre los años 1998 - 2008 contrastando los procesos de transformación a que se ha visto abocada, en el marco de los lineamientos neoliberales, las directrices que marcaron la promulgación de la Constitución de 1991 y las Leyes complementarias para la continuidad operativa de los servicios públicos domiciliarios, como las Leyes 142 y 143; en especial para la región del Valle del Cauca por la connotación que tienen para el Departamento.

Generalmente los informes no reflejan los procesos y eventos cíclicos que sufren las organizaciones empresariales, por lo cual se intenta evidenciar aquí algunos de ellos que fueron llamativos o de interés para el estudio, fundamentalmente entre el año 2004 y el 2008, con lo cual se espera enunciar en parte, tanto las dinámicas organizacionales empresariales, como las humanas al interior de la organización y de los diversos factores que participan buscando la divulgación de los hallazgos en los procesos que se cumplen en el ámbito empresarial y académico, que merecen ser llevados a la práctica real como aporte a la sociedad, para prevenir catástrofes que se puedan prever para el futuro de la prestación de los servicios.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Describir el proceso de transformación de la empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado del Valle del Cauca – ACUAVALLE S. A. ESP, en un contexto de privatizaciones de las empresas del sector

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Describir el contexto de las transformaciones de las empresas del sector de agua potable y alcantarillado, desde las normas y la teoría.
- Especificar las particularidades de la conformación y composición accionaria de ACUAVALLE S.A. ESP como parte de los procesos de transformación que ha tenido la empresa.

- Describir los procesos de gestión y de transformación administrativa de la empresa en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y alcantarillado.
- Describir los cambios que se llevaron a cabo en la empresas relacionados con la gestión de personal que tenían como propósito hacerla sostenible en la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

EL trabajo de investigación se realiza bajo el tipo de investigación descriptiva, con el propósito de enunciar el proceso de transformación de ACUAVALLE S.A. ESP, El estudio se realizó en tres fases.

### **5.1 FASES DEL ESTUDIO**

#### **2.2.1 Fase 1. Revisión de la literatura**

En esta fase estuvo orientada a lograr el objetivo específico 1; en este sentido, a recopilar los planteamientos de distintos autores sobre los procesos de transformación en empresas públicas. Teniendo en cuenta los autores citados en la bibliografía, como son: Varela, Matthenws, North, Greif, Arellano, Cabrero, North, Prats, Cruz, Escobar, Crozier y demás.

En esta fase también se efectuó un análisis documental de la información que reposa en los archivos de la empresa tales como: actas de junta directiva, informes anuales de gerencia, balances financieros, informes de consultoría y asesorías internas y externas contratadas en el período comprendido entre los años 1998 y 2008. Los datos producidos por estas fuentes diferentes al investigador, a través del análisis brindaron información, contenido y elementos que interesaban al estudio.

Se revisaron algunos estudios realizados sobre el tema de transformaciones de empresas de servicios públicos, por ejemplo: en Empresas Municipales de Cali, EMCALI, Empresas Municipales de Medellín, EPM, Empresas Municipales de Cartagena, ACUACAR, entre otras.

Se consultaron documentos relacionados con la normatividad y regulación de las Comisiones de Regulación de Agua Potable, CRA, organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo, Super Cifras y las leyes de servicios públicos, expedidas por el Congreso de la República, Ordenanzas departamentales y algunos acuerdos municipales.

#### **2.2.2 Identificación del proceso de transformación de ACUAVALLE.**

La segunda fase se orientada a lograr los objetivos específicos 2, 3 y 4. En esta fase se combinaron las técnicas de revisión documental, observación acción

participante del investigador, entrevista a los gerentes, directores de sedes, jefes de grupos de trabajo (anexo) y encuestas al personal operativo (anexo).

La observación participante del investigador permite conocer y convivir con los procesos en el día a día al interior de la organización empresarial durante el período de tiempo comprendido entre los años 2004 y finales del 2008, lo cual permitió fundamentar en gran parte este estudio.

Las entrevistas y encuestas con personal de la empresa permitieron conocer y corroborar los procesos que realiza la organización empresarial, las personas y su importancia para ACUAVALLE S. A. ESP; se realizaron conversaciones directas con el gerente Carlos Mira, con la presidenta del sindicato Margarita López, con el director del departamento de contabilidad Jorge Villay y a los otros funcionarios y Bajo la metodología de censo se realizó una encuesta semi-estructurada a los empleados y operarios de la empresas (Anexo No.9).

Las entrevistas a los gerentes, directores de sedes y jefes de grupo se orientaron a la aclaración del conocimiento de investigación en algunos temas que se manifestaban en forma tácita en el ambiente organizacional empresarial, que debieron ser concretados, tales como: la injerencia política en las actuaciones administrativas de la empresa, la gobernabilidad que tiene la junta directiva, el perfil profesional de los representantes de los socios a la junta directiva, los referentes de institucionalidad que se tienen y la caracterización operativa de todo el personal. (Anexo).

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 CONTEXTO TEÓRICO

Para el desarrollo de este tipo de estudio de caso y para el logro de los objetivos se hace necesario precisar y relacionar un conjunto de conceptos, que pertenecen a las líneas de la teoría de la Administración y la Gestión Pública, en particular las que se refieren al “neo institucionalismo desarrollado en los ámbitos de la ciencia política y las teorías de la organización” (Matthenws, 1986; North, 1990 y Greif, 1998). Estos conceptos, resultan útiles en este trabajo, pues se ocupan para interpretar la capacidad de gestión pública de ACUAVALLE S.A. ESP, en pleno proceso de modernización al interior del Estado Colombiano, en este sentido se considera lo referente a la gestión pública en el ámbito que aborda el aspecto macro organizacional en la empresa, es decir, la interacción de diferentes organizaciones e instituciones en un marco de gestión pública y no el caso organizacional en forma independiente, pues ello aumentaría los fines del estudio de caso. Se debe entonces decir, que con la teoría del nuevo *Management Público* (Arellano y Cabrero, 2005) se pretende ver los resultados de la interacción de las organizaciones —públicas y civiles—, las cuales generan un resultado de gestión del gobierno con los lineamientos de justicia, equidad, ética o política pública.

De acuerdo con Arellano y Cabrero (2005), el concepto de institución u organización como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación desarrollada por los distintos actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento. A partir de este concepto, y considerando las cuatro principales orientaciones teóricas, algunas neo institucionalistas y otras antiliberales, los autores consideran el comportamiento de los actores vinculados a la organización con los condicionantes normativos, regulativos, históricos y cognitivos:

*Normativos*: la combinación del conjunto de valores, reglas, rutinas y procesos se cristaliza en una determinada “lógica de lo apropiado”, a través de la cual la institución define cual es el comportamiento apropiado ante una determinada situación, en relación con los procesos de cambio en la administración pública.

*Regulativos*: las instituciones, como conjunto de normas, reglas y rutinas, tanto formales como informales, condicionan el comportamiento de los distintos agentes en sus relaciones, indicando qué conductas o situaciones son requeridas, prohibidas o permitidas. Desde esta perspectiva, si se consigue modificar el marco institucional cabe esperar un cambio en el tipo de comportamiento desarrollado por los distintos agentes involucrados.

*Históricos:* destacando el peso de las decisiones clave tomadas en las etapas iniciales de la formación de la política o la institución. Estas elecciones, y los acuerdos institucionalizados que se derivan, determinan buena parte de las decisiones posteriores y la propia evolución de la institución. Un concepto destacado en este caso es el “*path dependence*” o “sendero de dependencia”, como el sendero marcado por las decisiones iniciales y que resulta clave para entender las instituciones en su forma actual.

*Cognitivos:* los valores, normas, rutinas y procesos dan sentido y significado al comportamiento de los distintos agentes implicados en la gestión de los recursos humanos. De esta manera, se establece una limitación de entrada al tipo de cuestiones a plantear y como estas son entendidas por los distintos agentes.

Estos enfoques parten de la idea que las estructuras administrativas públicas simplifican la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones en la medida que ofrecen un sistema de valores, premisas y reglas que guían la toma de decisión en un contexto de racionalidad limitada. A diferencia de los enfoques de la elección racional, que interpretan a las instituciones como creaciones con un carácter instrumental en relación con la actividad humana y cuya vigencia se explica esencialmente por su funcionalidad, con los enfoques ubicados en la Teoría de la Organización, donde se argumenta que las instituciones no son necesariamente resultado de un diseño consciente, frente a un modelo de actores racionales en el que los individuos calculan el coste/beneficio de su actuación y desarrollan un comportamiento maximizador de su utilidad; estos planteamientos teóricos son necesarios para las conclusiones y reflexiones finales con relación a la administración pública y las políticas públicas.

Según el neoinstitucionalismo, la evolución de las instituciones es vital para entender el presente de los fenómenos socio-económicos. A pesar de ello, en este escrito sólo se centra en los hechos que han acontecido en el sector de agua potable y alcantarillado en la empresa ACUAVALLE S. A. ESP, desde la promulgación de la Ley 142 de 1994.

Partiendo de estos conceptos cabe preguntarse: ¿En qué contexto macro departamental se desarrollan las dinámicas de gestión pública de ACUAVALLE en el período estudiado? ¿Qué aspectos macro son relevantes en la determinación del marco dentro del cual se desenvuelven las internalidades de la organización mencionada?

Para contestar estas preguntas, es necesario entonces presentar unos referentes teóricos que soporten las dinámicas macro que convergen como telón de fondo en el estudio de caso.

### **3.2 LAS TENDENCIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO Y LA GESTIÓN PÚBLICA**

Los procesos de cambio en el rol que juegan los Estados en las sociedades contemporáneas tienen un reflejo directo tanto en las funciones que estos desarrollan como en el tipo de bienes y servicios que ofrecen, así como en las estrategias que se utilizan para hacerlos efectivos en su prestación.

Según Prats (1999), la transformación del Estado, es lo que se ha llamado la lógica neoliberal, no debe conducirnos a pensar que el poder de los estados ha desaparecido. En efecto, el Estado continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, aun cuando hoy debe funcionar en una forma diferente a la contemplada en el patrón nacional-desarrollista y el modelo burocrático que prevaleció en el mundo desarrollado de la post-guerra.

En lo que se refiere a los cambios estructurales con gran impacto mundial, el Estado Colombiano debió prepararse para enfrentar la competencia internacional en términos de comercio que trajo consigo la globalización; en este caso debió modificar sus viejas políticas proteccionistas, cambiándolas por medidas que indujeran a las empresas a ser más competitivas en el nuevo escenario económico mundial. Para alcanzar esta meta es preciso contar con un sólido proyecto para el país en el sector del comercio con miras a aumentar su participación en el flujo del comercio internacional y los recursos públicos deben ser canalizados estratégicamente para programas en las áreas de educación, de ciencia y tecnología (Varela, 2007).

Al tomar la gestión pública como un factor importante y conceptual de la modernización del Estado, como fuente de cambio en la utilización de las herramientas gerenciales que podrían apoyar la transformación pública, Cruz (1994), la modernización del Estado es un proceso de cambio que pretende ajustar la marcha del organismo y de sus instituciones, a las crecientes demandas sociales, económicas, políticas, técnicas y culturales de la época, que actúan como dinamizadores de un proyecto de modernidad (mas o menos homogéneo que abriga, en especial a la llamada civilización occidental desde finales del siglo XVIII así sus raíces puedan encontrarse mucho mas atrás en la historia), que pretende consolidar a la razón, la ciencia y la técnica como indicadores fundamentales del progreso continuo de la sociedad.

El proceso de modernización del Estado ha llegado a adquirir un estatus universal, pero con rasgos y estrategias particulares en cada país, manejando ejes del proceso modernizador; la descentralización y desconcentración de competencias y recursos de los Estados centralizados hacia los entes territoriales que representan lo nacional, es decir, el acercamiento del Estado a las regiones; la democratización y participación de otros agentes en los procesos de decisión,

gestión y control de la actividad del gobierno, es decir, el acercamiento del Estado a la Sociedad Civil; la desregulación o desmonte de la posición dominante o monopólica de las empresas estatales en la prestación de los servicios públicos y sociales, la dotación de infraestructura, así como crear condiciones para la inserción en la corriente de la globalización y la apertura hacia los mercados internacionales, es decir, el acercamiento del Estado a las fuerzas del mercado y el aumento de la capacidad de gestión y la búsqueda de mejoras sustantivas en la eficiencia, eficacia, economía, calidad y competitividad en el desempeño de las organizaciones Estatales, Escobar (1999). Es decir, el acercamiento de los saberes disciplinarios de la administración pública a las concepciones y tecnologías de gestión aplicadas con éxito en el sector privado y esto es la nueva corriente del pensamiento que algunos llaman *Management Público* Prats (1993) o *The New public management* Cabrero (1995); Ospina (1995).

La gerencia pública es entendida como la tarea de maximizar el valor creado por la actuación de las organizaciones públicas Prats (1994). Aquí, el concepto de valor no está referido exclusivamente a la parte económica sino a aquellos tipos de valores sociales, políticos y ambientales que se deriven de los bienes públicos que misionalmente deben entregar la organización pública a sus usuarios o gobernados Escobar (1999). Esta definición permite operacionalizar un criterio fundamental de evaluación del ejercicio de la gerencia pública: la eficiencia entendida como la relación entre los recursos utilizados y los valores efectivamente producidos. Siguiendo a Prats (1993) estas son algunas de sus consideraciones epistemológicas sobre el carácter científico de la gerencia: no se trata de una ciencia básica sino aplicada; la multidisciplinariedad y complementariedad de la gerencia impiden su especificidad científica; las organizaciones no son objetos exclusivos de la gerencia; su especificidad científica está en la aproximación al objeto de estudio que son las organizaciones; las características distintivas de la gerencia como campo del saber y como oficio de su orientación al valor específico de la eficiencia. En las organizaciones no todo es gerencia, ni el valor único de una organización debe ser la eficiencia, pues esta cobra sentido en su relación instrumental con otro valor social.

En Colombia, antes de la Constitución de 1991 se expidieron normas de descentralización administrativa que no alcanzaron a cumplir con su cometido descentralizador, porque no implicaban descentralización fiscal. A partir de la Constitución de 1991, el marco legal se desarrolla fundamentalmente en las siguientes normas: Ley 50 de 1994 (código laboral), Ley 142 de 1994 (servicios públicos), Ley 99 de 1993 (ley del medio ambiente), Ley 100 de 1993 (ley de seguridad social), Ley 617 (Ley de saneamiento y descentralización fiscal), Ley 715 de 2001 (norma orgánica de recursos y competencias) y otras que buscan “modernizar el Estado”.

### **3.3 LA GOBERNABILIDAD, GESTIÓN PÚBLICA, LA INSTITUCIÓN, LA INTEGRACIÓN SOCIAL Y DEL SISTEMA**

Ante la crisis del Estado de Bienestar y la consecuente crisis fiscal, en los años 70, surge el concepto de gobernabilidad, desarrollado académicamente por algunos autores que Prats (2003) reconoce y nombra en su obra *La modernización administrativa en las democracias avanzadas*, Prats se refiere a la crisis del Estado de Bienestar o Estado Providencia, que se en cargaba de la producción de bienes y servicios y el reconocimiento de los derechos de segunda generación.

El reconocimiento de, los derechos sociales y económicos por la ONU en 1966 es un contexto favorable al surgimiento de una nueva etapa del Estado de Bienestar conocido como Estado Social de Derecho.

Con este nuevo panorama Crozier (1975) que es abordado en sus escritos por Varela (2007) hace una definición de de Gobernabilidad: en esta primera época, se entendió por Gobernabilidad la distancia entre las demandas sociales y la habilidad de las Instituciones Públicas para satisfacerlas.

En los años 70, inicialmente en Inglaterra y Estados Unidos, surge un nuevo modelo de administración pública contrapuesto conocido como Neoliberalismo, que pronto se generalizo por gran parte del mundo y América Latina, hasta convertirse hoy en el modelo predominante. Esta concepción deja la gestión de Estado a la libre oferta y demanda económica, privilegiando la oferta privada y el adelgazamiento del Estado y la reproducción de nomina a los estándares mínimos.

De otro lado, este nuevo modelo coge fuerza en los años 90 como resultado de la terminación de la guerra fría y con el proceso de globalización que hace énfasis en la seguridad internacional, la lucha contra “el terrorismo”, fundamentalmente a partir del 11 de septiembre de 2001 y la consolidación del rescate de las democracias en América Latina.

Ante la falta de efectividad del Estado en la ejecución de políticas ciudadanas, la sociedad se empodera del diseño, ejecución y co-financiación de actividades que antes pertenecían exclusivamente a la esfera estatal. Según Varela (2007) para el desarrollo de las políticas llamadas Neoliberales o del Estado Neo-regulador, el Estado cumple la función de articular los diferentes sectores que convergen en la vida social, tales como: el sector público, privado y el tercer sector. En ese sentido, el papel que ahora detenta el Estado, es el de cohesionador de la sociedad y la política pública se entiende como el dispositivo útil e instrumentalizado para tal fin.

Jobert (1994) al respecto anota: Se trata de mirar las Políticas Públicas como un momento de la lucha política global: el estudio del estado en acción es también la política buscada por otros medios y en otros escenarios. Es la construcción y la puesta en marcha de un conjunto de normas con el fin de lograr una cohesión social.

Un fenómeno fundamental que caracteriza a los Estados contemporáneos: la interpenetración creciente entre el Estado y la sociedad. El Estado nunca puede ser interpretado como un árbitro situado por encima de la sociedad. Es penetrado por las fuerzas sociales, cuyo ajuste pretende asegurar, y contribuye además a modelar la sociedad civil de tal forma que sea lo político lo que asegure la cohesión de la misma (Jobert, 1994).

El papel de las políticas públicas es clave en el establecimiento de la gobernabilidad en este contexto mencionado. El papel del Estado en acción, que integra a la sociedad civil, no sólo como objeto de demandas, sino de soluciones, obliga a asumir una función y una organización distintas.

Como lo escribe Varela (2007) para lograr esta gobernabilidad, es necesario que el Estado propicie los espacios y mecanismos que permitan la consolidación efectiva de esa red institucional llamada gobernanza; pues es en esta red — gobernanza e institucionalidad— donde la Sociedad Civil interactúa con el Estado y de su interacción resulta la satisfacción o no de las demandas ciudadanas, es decir, la gobernabilidad misma. Nótese cómo en esta concepción del Estado Neoregulador, lo público ya no puede entenderse como lo estrictamente estatal, es ahora necesario, entender lo público como una red institucional y organizacional más compleja donde la intervención de un “nuevo” actor político llamado tercer sector, hace difusa las fronteras entre lo público estatal y lo privado comunitario.

Así entonces, la sociedad civil integrada en el Estado para dar solución a sus propias demandas y necesidades, conforma un nuevo modelo de gestión, como el sistema que se integra con base en las normas y los valores comunitarios según Varela (2007) la articulación de los dos procesos es el espacio donde se dan los problemas centrales de la acción del Estado y por tanto de la capacidad de gestión pública. De ello deduce que las condiciones bajo las cuales lógicamente pueden articularse las políticas públicas, es decir, la acción del Estado, es en una sociedad en donde los valores “fundamentales” o “globales” de la sociedad sean más o menos homogéneos, dicho en otras palabras, donde la norma (que da integración al sistema) sea acatada por los sujetos (cohesión social), ello porque dicha norma está en función o es derivada de esos valores homogéneos, dicho de otra forma, de esos valores de la integración social, la norma estará subordinada a ésta.

En Colombia la descentralización administrativa, que propicia la Constitución de 1991 y sus normas reglamentarias de “modernización del Estado” ha dejado una carga considerable de funciones en los entes municipales, que si no cuentan con organizaciones administrativas eficientes y organizaciones comunitarias de apoyo, contribuyen a la ingobernabilidad.

Esto nos conduce a la búsqueda de una nueva definición de gestión denominada Gobernanza, o empoderamiento de la sociedad, con base en normas y reglas de juego claramente establecidas. Sin embargo, en un sistema neo-liberal, de continuo achicamiento del Estado y sus funciones, de privatizaciones frecuentes, basadas en modelos de desarrollo cada vez más competitivos de eficiencia y con demandas de necesidades cada vez más crecientes, este modelo puede ser ineficaz en el futuro inmediato.

A lo anterior se agrega, los altos índices de corrupción a los que se presta este modelo administrativo, dados los procesos de privatización, intermediación, contratación de bienes y servicios particulares y favorecimientos que propician el desangre de las finanzas del Estado, si no se cuenta con un control y unas veedurías ciudadanas efectivas.

Ahora bien, de acuerdo con lo planteado, existe una compleja relación entre Estado y Sociedad Civil que puede ser interpretada a través del análisis de las políticas públicas, en particular examinando el proceso de diseño, implementación (ejecución) y evaluación de las mismas, pues es en este proceso que se expresa el accionar de los diversos actores públicos y privados Varela (2007). Así, en particular sobre los resultados de éstas, la discusión en torno a la capacidad de gestión pública se concentra, sin ser indiferentes a la concepción general y en la especificidad del proceso que va desde el diseño hasta la evaluación de las diferentes políticas públicas. Podemos entonces entender la gestión pública en el contexto que se ha definido de un Estado neo-regulador participativo, como la acción de los diversos agentes dentro del proceso de la política pública tal como lo han definido.

En este sentido, los recientes aportes en materia de acción estatal han enfatizado el concepto de gestión pública alrededor de la discusión promovida por la utilización de las técnicas administrativas inherentes al sector privado, este nuevo modelo de gestión de lo público se le denomina nuevo *management* público (nueva gerencia pública) donde los criterios de eficiencia, eficacia, racionalidad, propios de la gestión privada se extrapolan al ámbito de lo público gubernamental. Si bien esta es una tendencia que se impone desde el Estado central (ejemplo la Ley 617 del 2000 que racionaliza el gasto público,) no obstante su operatividad demanda una Sociedad Civil empoderada y políticamente organizada, la cual se hace copartícipe en lo local en el diseño, ejecución, cofinanciación y certificación de la calidad de los procesos de la administración y la política pública en los espacios locales.

Las Políticas Públicas, como “el instrumento” por medio del cual el gobierno puede satisfacer —directa o indirectamente— demandas ciudadanas. Siguiendo a Varela (2004): Usualmente se describe el campo de las Políticas Públicas como un espectro referido a la puesta en marcha de decisiones gubernamentales que implican una respuesta a diversas demandas sociales bien sean éstas propulsadas por la comunidad, la ciudadanía, los llamados grupos de interés, o finalmente, como resultado de decisiones proactivas de las propias estancias del gobierno. Dichas acciones pueden referirse tanto a las definiciones propias de la agenda pública de los respectivos gobernantes, como asumir la forma de una reacción institucional legitimadora de cara a necesidades sociales (...) también en esta misma dirección, de manera sintética, se ha definido a las políticas públicas al estudio del Estado en acción.

En este proceso, las Políticas Públicas deben analizarse en una estructura multinivel y de red, donde el diseño y formulación se realiza en un nivel de la estructura social con actores estratégicos y la implementación en otro nivel con sus propios agentes sociales, quienes poseen capacidades, preferencias y racionalidades diferentes. En este punto, es necesario introducir el concepto de Mediadores entendidos como los grupos o sujetos que en el entramado institucional y organizacional —nacional, regional o local— detentan diferentes niveles de poder y con ello su intermediación entre la Sociedad Civil políticamente organizada y las esferas del alto gobierno, serán claves en la obtención de una alta o baja gobernabilidad. Entre estos mediadores estarán las familias y/o corporativos con poder político y económico en lo regional; estarán también los partidos políticos y, finalmente, las organizaciones civiles. El papel de éstos será clave, tal como hemos venido comentando, en la gestión pública de las políticas públicas de los servicios públicos domiciliarios.

La Constitución Política de 1991 determina específicamente los mecanismos de participación ciudadana y la actuación institucional del Estado, en lo relacionado con la provisión de los servicios domiciliarios de agua potable, alcantarillado y demás; la cual ha sido ampliamente desarrollada por las Leyes 142 y 143 de 1994 y 373 de 1997 con una amplia reglamentación.

### **3.4 NEOINSTITUCIONALISMO**

Inicialmente a finales de los años 90 algunos autores definían el concepto de institución como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación de los diferentes actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento. A partir de este concepto se consideran las cuatro principales orientaciones teóricas neo institucionalistas.

El enfoque neo-institucional diferencia entre institución y organización: El concepto de Organización se refiere al conjunto de actores sociales que interactúan en el entramado institucional de la sociedad North (1999) y de acuerdo con este autor, el propósito de las reglas (instituciones) es definir la forma en que el juego se desarrollará (regulación); pero el objetivo del equipo (organización), dado el conjunto de reglas, es ganar el juego a través de una combinación de aptitudes, estrategias y coordinación mediante intervenciones limpias y, a veces, sucias (North, 1999).

Los enfoques neoinstitucionalistas parten de la idea que las estructuras administrativas simplifican la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones en la medida que ofrecen un sistema de valores, premisas y reglas que guían la toma de decisiones en un contexto de racionalidad limitada, desde la perspectiva de North (1999) y Varela (2007): Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social y económico. El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico.

North (1993) y Varela (2004 y 2007) diferencian entre instituciones formales e informales. Las instituciones formales son pues, aquellas reglas del juego jurídicamente constituidas y las informales, son las normas de comportamiento consolidadas a partir de la tradición y la costumbre; es decir, hacen parte de la cultura de una sociedad y por tanto su reconocimiento, legitimidad e interiorización no dependen de la existencia del aparato coercitivo del Estado; para North, las instituciones informales son determinantes en el funcionamiento eficiente del mercado ya que minimizan los costos de transacción y contribuyen al cumplimiento de los contratos.

El neo-institucionalismo, realiza el análisis de políticas públicas, desde el punto de vista sociológico, económico, jurídico e histórico, sobre la base de mirar resultados de las instituciones a largo plazo, con base en la premisa de que el ser humano planea sus acciones estratégicamente y toma decisiones de corta, mediana y larga duración, con base en información y conocimiento disponible. En ese sentido, muchas cosas se escapan al análisis. A ello se suma que las instituciones (públicas y/o privadas) en el largo plazo cambian, como también sus actores y líderes.

Otras teorías contemplan que las organizaciones se adaptan a los comportamientos de sus líderes y a los cambios del entorno y el contexto. A esto Lindblom (2010) le llamó “La ciencia de salir del paso”, es decir, pequeños cambios acumulados, pueden producir un gran cambio. Un análisis de política

pública puede descubrir en el tiempo las adaptaciones y sucesiones acumuladas que han producido cambios significativos.

Todo es posible verse solo con el análisis o evaluación de políticas públicas en un período determinado: la claridad de las estrategias organizacionales, los planes bien formulados, los funcionarios capacitados o idóneos, la estabilidad de la institución y la adaptación al entorno y al mundo cambiante.

### **3.5 CONTEXTO HISTÓRICO**

La ubicación geográfica, la variada topografía, el régimen climático con que cuenta Colombia, han determinado el poseer una de las mayores ofertas hídricas del planeta, la cual no está distribuida homogéneamente en el país, determinando su disponibilidad por regiones que han potencializado su utilización acorde a los procesos de poblamiento y desarrollo socio-económico que ha ido beneficiando la calidad de vida en cada uno de los territorios que han logrado una utilización acorde con las necesidades básicas.

Tal como se expuso anteriormente, la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico en nuestro país, ha pasado por diversas etapas: inicialmente, inicialmente fue impulsada por inversionistas privados, posteriormente, el Estado de Bienestar asumió la operación directa de los sistemas de acueducto y alcantarillado, luego, a partir de los procesos de descentralización, municipios y departamentos debieron abordar la prestación de estos servicios directamente, y finalmente, la crisis de las empresas de servicios públicos se agudizó con la promulgación de leyes de carácter neo-liberal.

Como aparece en los estudios de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la historia de la provisión del servicio de agua potable en Colombia está sujeta al desarrollo de las municipalidades y las comunidades circundantes que en buena medida se ha aatemperado a los procesos socio-políticos de nuestro país con la participación de la iniciativa privada que en las primeras décadas del siglo XX implementó los servicios de distribución de agua limpia, luego la canalización de aguas servidas que fueron estatizados bajo un modelo de intervencionismo de Estado convirtiendo este en un monopolio estatal que implosionó, en unos casos y se transformó y re-estructuró, en otros. “Los importantes procesos de cambio en el rol que juegan los Estados en las sociedades contemporáneas, tienen un reflejo directo tanto en las funciones que estos desarrollan como en el tipo de bienes y servicios que ofrecen, así como también las estrategias utilizadas para hacer efectivas estas prestaciones. (CEPIS-OPS.OMS, 2000)

La frecuente adecuación de las estructuras administrativas públicas a este proceso de transformaciones, junto con las crisis políticas y económicas han sido uno de los principales mecanismos de activación de los procesos de

modernización y reforma de los aparatos públicos; hasta la promulgación e implementación de la finalidad social del Estado, para la provisión de los servicios públicos, determinando principios como cobertura, eficiencia, subsidiariedad (artículo 365 de la Constitución Política); y lo concerniente a los operadores se podían constituir desde sociedades por acciones, denominadas empresas de servicios públicos, pudiendo ser públicas o privadas, para lo cual se hace una pequeña reseña que se puede consultar un resumen de la problemática de todo el período, en los textos de CEPIS-OPS.OMS 2000.

En general al igual que en la mayor parte del mundo, la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado han tenido un carácter monopólico, dado que prácticamente el conjunto de las actividades se realizan por un único operador que integra verticalmente desde la aducción del agua en sus fuentes, hasta la propia recolección y tratamiento de las aguas residuales. En algunos casos, en Colombia se ha empezado a implementar la creación de empresas diferenciadas (PTAR) encargadas de tratar las aguas residuales, pero éstos son apenas pasos iniciales y el modelo aún no se ha generalizado.

A partir de la expedición de las normas de servicios públicos (Leyes 142 y 143 de 1994 y 373 de 1997) las empresas de servicios públicos del país tomaron fundamentalmente dos rumbos distintos: la privatización o la re-ingeniería estatal. Algunas empresas estatales se convirtieron en sociedades por acciones, otras llegaron al mismo punto por otra vía: primero se convierten en empresas industriales y comerciales del Estado y luego en empresas de economía mixta. Un tercer grupo se adaptaron e innovaron dentro del sistema competitivo, permaneciendo públicas. Este último es el caso de ACUAVALLE, que continuó prestando los servicios como entidad pública y estableciendo políticas regionales para una mejor prestación del servicio.

También, se han dado fenómenos de concentración del poder empresarial en el propio aparato empresarial público, el caso más sintomático es el de EPM de Medellín, que actualmente se constituye como empresa tipo *holding* corporativo con numerosas ramificaciones en las diferentes áreas de negocios de la Compañía, logrando cobertura tanto nacional como internacional, especialmente en la esfera regional latinoamericana, contrastando al mismo tiempo con numerosas organizaciones empresariales del sector público y algunas mixtas o privadas, han colapsado, siendo intervenidas por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios; en tanto, otras han sido concesionadas como las de Cartagena 1995 y Barranquilla 1996 y en numerosas ocasiones han sido liquidadas y/o vendidas al sector privado con una importante participación del capital extranjero en este proceso.

El servicio de agua potable después de la Constitución de 1991 y la Ley 142 de 1994, se basó en los siguientes postulados:

- Los servicios públicos domiciliarios serán inherentes a la finalidad del social Estado y serán el instrumento para elevar el bienestar general y constante de la población.
- Será deber del Estado organizar la prestación de los servicios públicos domiciliarios en forma tal que favorezca al usuario; concretándose lo anterior con el cumplimiento de tres objetivos específicos: eficiencia, cobertura, calidad y excelencia.

*a. Eficiencia;* menores costos de producción generan menores tarifas. La eficiencia debe ser atributo de los empresarios de servicios públicos sean oficiales o privados.

*b. Cobertura;* la prestación eficiente de los servicios públicos debe ser para todos los habitantes de la nación. El nivel de ingresos de los usuarios no debe ser factor de exclusión.

*c. Calidad y excelencia* en el servicio normal; la celeridad y prontitud en la solución de las dificultades que se presentan en la prestación son fundamentales para los usuarios.

Para el logro de los aspectos anteriores postulados se consagraron los principios de libertad de entrada, libertad de elección y estímulo a la competencia:

*1. Libertad de entrada.* Facilidades para la construcción de empresas de servicios públicos para quienes estén en disposición y capacidad de prestarlos.

*2. Libertad de elección.* Los usuarios tienen derecho a elegir entre los diversos prestadores de servicios públicos.

*3. Estimulo a la competencia.* Cuando esta sea naturalmente posible, se protegen todas las formas legales de competencia y se controlan a quienes presten servicios en condiciones de monopolio. Se prohíben las practicas abusivas de posición dominante.”

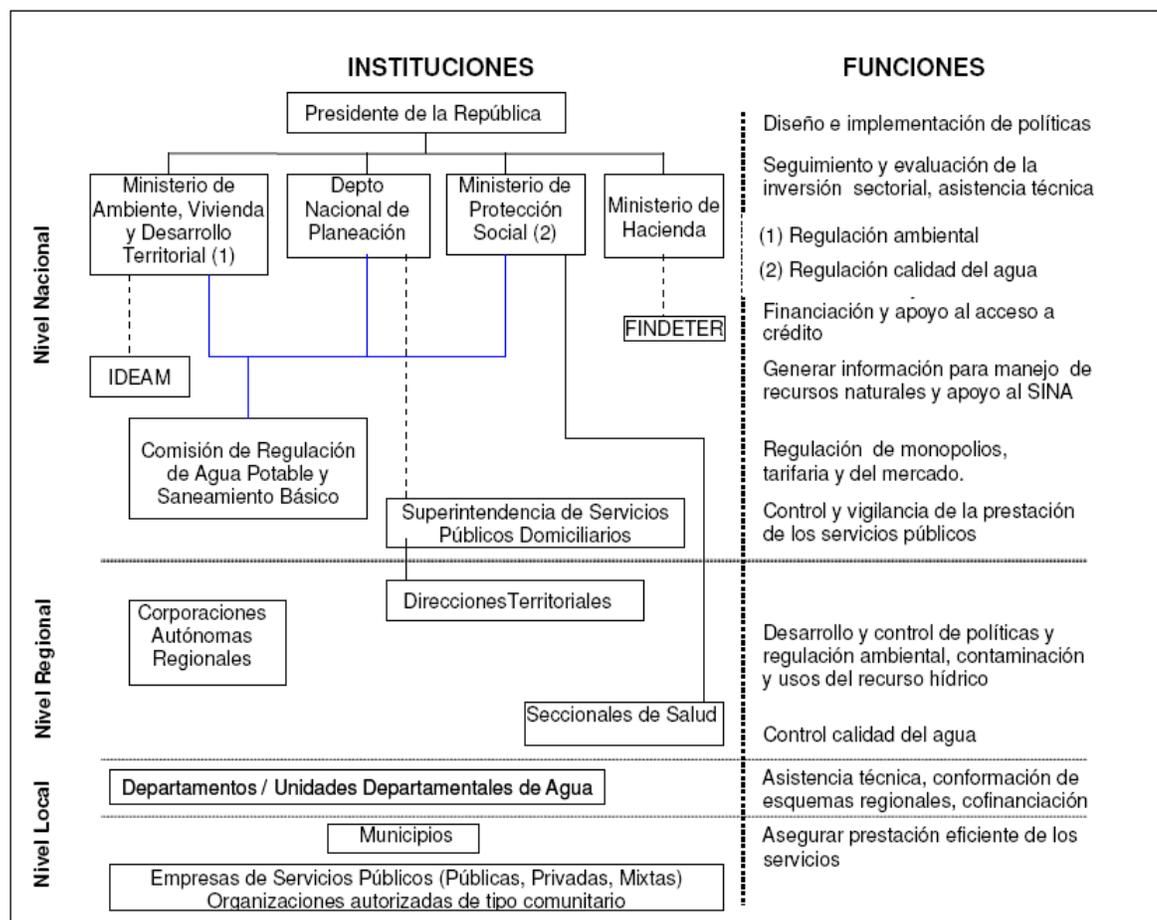
A partir de 1991 los servicio de acueducto y alcantarillado en Colombia pasaron a considerarse como una Industria (sentido económico mercantil), y la prestación de éstos como un bien económico. El hecho central de este período lo constituye la expedición de la Ley 142 de 1994 “Ley del Régimen de Servicios Públicos Domiciliarios”. Esta establece reglas en materia de regulación, operación, control y vigilancia. Asimismo, posibilitó la participación del sector privado.

Otro de sus impactos consistió en definir las relaciones entre las empresas prestadoras del servicio y los usuarios (clientes). Finalmente, estructuró las entidades administrativas y de control. Esta ley se aplica a los servicios de energía eléctrica, telecomunicaciones, gas natural, aseo, acueducto y alcantarillado.

### 3.6 ESQUEMA INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE AGUA POTABLE

La entrada en vigencia de la Constitución de 1991 y la normatividad para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y agua potable creó una integración institucional que se resume en la siguiente Figura 1.

Figura 1. Diagrama Institucional del Sector de Agua Potable



Fuente: CRA. [www.cra.gov.co](http://www.cra.gov.co)

Algunos decretos reglamentarios y resoluciones de estas entidades igualmente juegan papel importante en este universo. Los principales actores se visualizan en la figura anterior.

En el esquema institucional existe una diversidad de organismos con variadas funciones, la mayoría de las cuales están determinadas por la Ley 142 de 1994.

Las entidades con mayor figuración dentro de este esquema son:

*Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial:* es la máxima autoridad sectorial, tiene responsabilidad en el diseño y formulación de políticas y planes, dicta normas técnicas para la prestación de los servicios y se encarga de aprobar los planes de gestión y resultados de las empresas. Además, es el encargado de manejar la base de datos del sector y preside la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento (CRA).

*Ministerio de Hacienda y Crédito Público:* encargado de las directrices económicas

*Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter):* es el “banco” de las entidades territoriales en Colombia. Su creación data de 1989, debe fortalecer las entidades territoriales mediante créditos, hacer aportes unilaterales de cofinanciación y prestar asistencia técnica en ejecución de proyectos orientados a infraestructura.

*Departamento Nacional de Planeación (DNP):* diseña los programas de inversión pública y es la “secretaría técnica” del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 1. Gerencia la participación privada en infraestructura física, correspondiéndole promover dicha participación y evaluarla. Al igual que los

Ministerio de la Protección Social: establece y emite las condiciones de salubridad para los servicios públicos domiciliarios.

*Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA):* además de los organismos nombrados, la integran tres expertos de dedicación exclusiva, nombrados por el Presidente de la República por un período de tres años. Dicta la normatividad para el suministro eficiente del servicio, regula los monopolios públicos y privados, y define las tarifas y formulas para los usuarios regulados.

*Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD):* Es la entidad encargada de vigilar y fiscalizar a los operadores. Sanciona e interviene las empresas que no cumplan la normatividad de las diferentes comisiones de regulación<sup>2</sup>, o que presenten problemas de gestión y/o resultados.

---

<sup>1</sup> El Conpes es el organismo que aprueba las políticas sectoriales, y por tanto del sector de agua potable también.

<sup>2</sup> La Ley 142 creó una comisión para agua (CRA), telecomunicaciones (CRT) y energía (CREG). En correspondencia, la SSPD tiene en su seno tres dependencias delegadas para ejercer sus funciones sobre cada uno de los respectivos servicios domiciliarios.

### 3.7 MERCANTILIZACIÓN DEL AGUA

En el contexto tradicional la crisis del agua puede ser vista como una situación clásica entre demanda y oferta; Arconadas (2006) El agua dulce disponible representa menos del 1% de la existencia global de agua, al tiempo que la población mundial crece en promedios desmedidos anuales. Mundialmente el consumo de agua se duplica cada 20 años. Sin embargo, el agua disponible no permanece constante, lo que significa una disminución del agua disponible per cápita. Paralelo a esto, la sobreexplotación, el avance de la urbanización y los crecientes niveles de contaminación restringen el uso del agua disponible. Mientras las aguas superficiales se evaporan aceleradamente, las reservas subterráneas se agotan a un ritmo mayor que el de la cantidad recibida por las precipitaciones, además de que la minería y la industria amenazan con contaminar estas cada vez más.

Hoy, más que nunca, constatamos que el agua constituye el límite a la sustentabilidad, puesto que su sustitución no es posible. De hecho, el agua es ya materia fundamental de las políticas de seguridad nacional de no pocos estados.

El capitalismo ha consolidado su proceso de expansión caracterizado, por la hegemonía del poder y los intereses de las corporaciones transnacionales que exigen mercados de bienes y de intercambio globales. Esta forma de la empresa capitalista surgió a partir de la II Guerra Mundial y se consolidó en los años setenta, por lo que no es extraño el poder de estas transnacionales definiendo la evolución de la economía global, las políticas económicas de los estados y el destino de la base de la riqueza de las sociedades: la naturaleza y el trabajo. La empresa transnacional es global por el alcance y los escenarios en que se realizan sus operaciones, tanto propiamente productivas como de toma de decisiones y sus correspondientes flujos financieros.

Es pues, un engranaje que demanda una enorme flexibilidad. La estrategia entonces, es clara: sentar las bases institucionales para la flexibilización del accionar del capital global, profundizar el proceso de apropiación de los factores de la función de producción -los cuales son básicamente los recursos y servicios naturales y la fuerza de trabajo- e incorporar nuevos negocios en sectores que precisamente suponen las mejores posibilidades de incrementar la acumulación de capital. Esto se logra abriendo nuevos mercados que son precisamente aquellas áreas protegidas por diferentes regulaciones y legislaciones (local, nacional, regional e internacionalmente) y aquellas que están en manos del estado. En efecto, los recursos y servicios naturales están siendo sometidos a una agresiva e intensificada mercantilización (la fuerza de trabajo es ya de por sí una mercancía). Toda esta estrategia es, de hecho, muy familiar para todos nosotros y podemos resumirla como ajuste estructural.

Actualmente, estamos viviendo la tercera etapa del ajuste estructural, expresada en la globalización bajo el liderazgo de la Organización Mundial del Comercio (OMC), como concreción máxima de la apertura de los mercados hacia un espectro total de actividades, incluyendo la herencia genética, los servicios y bienes suministrados por el estado y los recursos y servicios de la naturaleza. La estrategia de globalización busca romper con toda barrera para el acceso a los recursos, disfrazado todo ello con la consigna de eliminación de las distorsiones para el crecimiento de la actividad económica. En todo este esfuerzo liberalizador continuamente se hace mención de la protección del ambiente y de los derechos humanos y laborales; sin embargo, en caso de disputa el criterio que resuelve es el del intercambio comercial global: se aplica en todo caso la regla menos restrictiva al comercio.

Aquí entra, por supuesto, el agua, que, como insumo básico para la agricultura, la industria y el consumo humano directo, ha sido incorporada de hecho al proceso de mercantilización de los recursos (entre los muchos ejemplos de esto destaca, por su brutal implementación, la privatización del agua en regiones). Sin embargo, el capital requiere reglas claras e institucionalmente establecidas, lo cual se logra mediante los procesos de negociación o, más bien, de imposición comercial. Particularmente, son de relevante importancia las negociaciones que en el marco de la OMC se desarrollan en este tema como parte del Acuerdo General sobre Comercio y Servicios (GATS, por sus siglas en inglés). Los servicios son el sector de mayor crecimiento en el mundo; en los países de la OECD constituyen entre el 60 y el 70% del GDP y del empleo, pero representan sólo el 20% del comercio mundial.

Antes de 1995 los acuerdos de liberalización comercial enfatizaban en bienes, no en servicios. No obstante, la lógica de acumulación del capital global exige la incorporación de nuevos negocios, función que de sobra cumple el sector servicios, dentro del cual se incluyen servicios tan diversos como los financieros, el aseguramiento, las inversiones, las telecomunicaciones, el cine, internet, la construcción e ingeniería, la distribución de bienes al detalle, las franquicias, el turismo, la energía (considerando un amplio espectro de sectores y operaciones, desde electricidad hasta petróleo y energía nuclear), y también servicios esenciales como la educación, la salud, los servicios ambientales (manejo de desechos entre otros) y el suministro de agua.

El GATS es uno de muchos acuerdos bajo la sombrilla de la OMC. Su misión es eliminar lo que en la nomenclatura de la OMC se conoce como "restricciones innecesarias y regulaciones gubernamentales internas que constituyen barreras al comercio entre los países en materia de servicios". Se trata de un "acuerdo de marco multilateral", lo que significa que en un principio se define un amplio mandato y posteriormente se agrega nuevos sectores y reglas mediante negociaciones permanentes. Las negociaciones en el marco del GATS aplican a toda acción o medida emanada de un gobierno, a escala local, nacional o regional,

incluyendo subsidios, donaciones, requerimientos de nacionalidad o residencia, regulaciones cuantitativas, laborales y ambientales y un largo etcétera. Estas negociaciones formalmente se iniciaron en febrero de 2000 y se concluyeron en diciembre de 2002. El poder de vinculación es enorme -recordemos la capacidad de la OMC de establecer sanciones.

Se puede citar las siguientes instancias que impulsan la estrategia de la mercantilización del agua:

- Consejo Mundial del Agua, con la participación de la ONU, Banco Mundial, Asociación Internacional de Recursos Hídricos, que incorpora a asociaciones profesionales, a empresas, a ministerios del ramo, a instituciones financieras internacionales y a la Suez Lyonnaise.
- En 1996 se establece el Global Water Partnership (GWP), red de acción de organizaciones interesadas en el sector agua cuyo fin es encontrar las herramientas que permitan solucionar este problema, en especial en los países del Tercer Mundo. En GWP participan organizaciones no gubernamentales, organizaciones gubernamentales y bancos multilaterales; en su Consejo de Administración encontramos a la Suez Lyonnaise, al Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y al Banco Mundial. Su orientación es estrictamente de mercado: el agua es vista como una mercancía con valor económico en sus usos competitivos.
- El gobierno francés, a través de la Asociación Francesa para la Normalización, ha propuesto que las regulaciones sobre el agua potable deben estar bajo el alcance de la Organización Internacional para la Estandarización (Iso), que es reconocida por la OMC como productora de estándares para un comercio legal. Sus estándares serían un techo, por encima de toda otra regulación, enfocados en el producto y no en procesos.
- En 1998 la Comisión sobre Desarrollo Sostenible del Consejo Económico y Social de la ONU recomendó a los gobiernos acceder a las grandes multinacionales, dado su enorme capital y capacidad tecnológica, y crear un mercado abierto del agua. La administración Bush también intensificó sus esfuerzos con miras a lograr asegurar la primacía de sus intereses a nivel continental a través de la liberalización del comercio regional y en consecuencia, de la mercantilización de los recursos y servicios naturales. Es con este fin que se avanza hacia el Área de Libre Comercio de las Américas, siendo sus caballos de batalla el Plan Puebla Panamá, el Tratado de Libre Comercio con Centroamérica, el Plan Colombia y la Iniciativa de integración Andina.

El agua, en este contexto, es concebida como objeto del intercambio comercial, es decir, como “mercancía económica”. Conforme a esta visión, no se reconoce el agua como elemento base de los procesos de vida, ni tampoco como un derecho humano fundamental. En el mejor de los casos se le ve como una necesidad humana que se ha de satisfacer a través del mercado, amenazándose así la gestión sustentable del agua y, especialmente, la equidad en el acceso a ésta. Es obvio también que la incapacidad de nuestros gobiernos para garantizar una gestión integral del patrimonio hídrico contribuye a esta estrategia de mercantilización del agua.

En el caso de Colombia uno de los problemas que más aqueja al sector es la ausencia de caracterización uniforme de la industria de agua como tal. A pesar que existen empresas que prestan el servicio en el país, éstas algunas veces están constituidas a medias y son muy heterogéneas. La industria no se conoce con el detalle requerido para la regulación (CEPIS.OPS-OMS, 1997b).

Luego, una de las características de la industria en el país es la permanencia de asimetrías de información y por consiguiente del problema agente-principal. Este problema lo han tratado de solucionarse con la conformación de una base de información de la cual dispone la CRA. Al parecer, se han presentado mejorías en este aspecto. Sin embargo, esta información es suministrada por las empresas, por lo que la presencia de estas asimetrías juega a favor de ellas.

Como lo expresa Urrea (2004), no es necesario recordar aquí la magnífica herencia que posee Colombia en cuanto a patrimonio hídrico, reviste mayor importancia señalar que Colombia, a pesar de su abundante patrimonio, alberga gran cantidad de conflictos por el agua, conflictos que han dado lugar a luchas que desarrollan comunidades locales de campesinos, afro descendientes, indígenas y habitantes de las ciudades que con preocupación observan como cada día aumentan los embates de los comercializadores de la vida en su afán por convertir el bien común en mercancía.

Las comunidades y entidades del Estado deberán por su parte complementar la información para la implementación de políticas tendientes a equilibrar las asimetrías en beneficio de las poblaciones usuarias del servicio de acueducto.

## **4. DESCRIPCIÓN CASO ACUAVALLE S.A. ESP**

Desde el mercado, o desde la transacción productiva desde un individuo cerrado en sus intereses, se pone de manifiesto que la acción humana se comprende desde la siempre arraigada apertura a la relación mutua; teniendo como elemento fundamental la búsqueda de la conveniencia como tarea nada sencilla de lograr; porque no solo afecta a los individuos sino a la estructura que posibilita y configura la acción. La idea fundamental de la empresa no es la conducta de máximo, como supone el racionalismo neoclásico, sino su crecimiento, entendido como desarrollo de la propia capacidad de acción. La naturaleza de la acción de la empresa solo podrá definirse y estudiarse en cuanto cambio y variación de la propia estructura de acción. Se toma como lo verdaderamente importante la capacidad de acción desarrollada, algo que permanece en el seno de la empresa. Surge así una manera de estudiar la empresa, según Dávila y Miller (1999). Entendida como un conjunto de recursos que se generan a medida que transcurre su propia e irrepetible historia. Unos recursos que no se conocen totalmente a priori, sino solo en el mismo momento en que el reto de la novedad los hace aflorar.

### **4.1 HISTORIOGRAFÍA DE SU CREACIÓN**

En el modelo cepalino (CEPAL) de desarrollo hacia adentro o endógeno, la función de provisión del agua potable y alcantarillado se centralizó en dos instituciones del Gobierno Nacional. En una primera etapa, (1936 – 1950), se creó el Fondo de Fomento Municipal, encargado de financiar la modernización y ampliación de los tradicionales sistemas de acueducto y alcantarillado de las ciudades colombianas, tanto en grandes municipalidades como en pequeñas y medianas poblaciones. Posteriormente, entre 1950 y 1986, esta iniciativa de centralización de la política de diseño de los planes de acueducto y alcantarillado se amplificó fortaleciendo financieramente dicha entidad, que se transformó en el denominado Instituto de Fomento Municipal (INSFOPAL). Durante este período la relación preferente para la modernización de los sistemas de acueducto y alcantarillado se dio a partir de una interlocución entre las alcaldías de los municipios de Colombia con el INSFOPAL. El INSFOPAL fue una organización estatal que coadyuvó a la construcción de los servicios de agua potable de las pequeñas y medianas poblaciones que tuvo como funciones financiar, planificar, diseñar, construir, operar, mantener y administrar los servicios públicos municipales; para ello, se clasificó a los municipios según su población y rentas en siete categorías, priorizando el fortalecimiento en los municipios pequeños y

medianos. Con la liquidación de INSFOPAL en 1986, la política pública se encaminó al fortalecimiento y creación de empresas departamentales y/o municipales de servicios públicos y, en el caso particular del agua potable y el alcantarillado (ACUAS y EMPOS), se transfirió la responsabilidad a las municipalidades, o fueron subsumidas como parte integrante de las administraciones públicas locales.

En 1959, bajo la figura denominada ACUAS en el Valle del Cauca se crea ACUAVALLE (Ver Tabla No.1 siguiente pág.), que asocia a cinco (5) pequeñas municipalidades, al Departamento del Valle del Cauca y al INSFOPAL, con el objetivo de dotar de manera adecuada de servicios públicos de acueducto y alcantarillado a los cinco municipios fundadores. Durante su existencia la entidad no ha sido ajena al desarrollo de las políticas públicas en materia de servicios públicos. Entre 1959 y 1986 recibe apoyo institucional y transforma lentamente los servicios públicos que se prestan en condiciones muy precarias de cobertura calidad y continuidad a los de un sistema de acueducto con mejores condiciones de captación, tratamiento, operación y distribución.

En 1986 con la liquidación del INSFOPAL se creó un vacío en la financiación del sector que afectó el ritmo de las inversiones, y de los niveles de cobertura, se aceleró entonces para ACUAVALLE la gestión de recursos oficiales para el funcionamiento de la entidad con autonomía.

#### 4.2 COMPOSICIÓN DE ACUAVALLE S.A. ESP.

La siguiente tabla muestra en forma explícita el surgimiento y composición jurídica inicial de la empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios de agua y alcantarillado para el Valle del Cauca.

**Tabla 1. Conformación de ACUAVALLE en su creación**

CAPITAL AUTORIZADO	15.000.000	100,00%							
CAPITAL SUSCRITO	6.215.400	41,44%							
CAPITAL PAGADO	3.794.190		25,29%						
CAPITAL POR SUSCRIBIR	8.784.600	58,56%							
				CAPITAL PAGADO					
SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	EFFECTIVO	RENTAS DEPTO	EFFECTIVO	PAGARE	PAGARES	AUXILIO LEY 39/58	TOTALES	%
INSFOPAL	5.298.210	2.882.000	588.989	491.010	588.989	747.221		5.298.210	85,24%
DEPTO DEL VALLE	761.190	761.190						761.190	12,25%
MPIO DE CANDELARIA	75.000	45.000				30.000		75.000	1,21%
MPIO DE GUACARI	26.000	6.000					20.000	26.000	0,42%
MPIO DE SAN PEDRO	10.000	10.000						10.000	0,16%
MPIO DE ALCALA	25.000	25.000						25.000	0,40%
MPIO DE BOLIVAR	20.000	5.000				15.000		20.000	0,32%
TOTAL	6.215.400	3.734.190	588.989	491.010	588.989	792.221	20.000	6.215.400	100,00%
PARTICIPACION		4.225.200	588.989		1.381.211		20.000	6.215.400	
		67,98%	9,48%		22,22%		0,32%	100,00%	

Fuente: Escritura de Constitución de Sociedad de ACUAVALLE S.A.1959

La Sociedad de Acueductos y Alcantarillados ACUAVALLE S.A.- que se creó por escritura Pública No.3543 del 16 de Julio de 1959 de la Notaría Primera del Círculo de Cali, en la modalidad de Sociedad por Acciones cuyos socios eran entidades públicas y territoriales, y fue inscrita en la Cámara de Comercio de Cali el 25 de Julio de 1959 en el Libro IX No.19514, y quedó sometida a la vigilancia de la Superintendencia de Sociedades Anónimas conforme la Ley 151 de 1959.

En 1999, el gobierno nacional decide promover la tercerización de empresas como ACUAVALLE S.A. ESP, con el modelo de concesión, inmerso en el esquema de una mega política pública, la privatización de las empresas de servicios públicos y, en términos más generales del aparato del Estado. Se utiliza la concesión como el modelo de irrupción del capital privado multinacional en la prestación de los servicios públicos, argumentando una caída en los indicadores de cobertura y calidad y debilidades financieras, administrativas y de operación que colocaban en riesgo el futuro inmediato de la prestación de los servicios públicos y por lo tanto descartaban la continuidad de la entidad como un ente público al frente de la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado en la región.

Se gesta entonces al interior de ACUAVALLE (1999 – 2002) un proceso de cambio en el que la junta directiva y los trabajadores por intermedio de su organización sindical juegan un papel importante, que se traduce en propuestas de reestructuración administrativa que se describen en diferentes escritos los cuales son referenciados y retomados en el presente documento.

Los estatutos se reformaron mediante la Escritura Pública No.1345 del 30 de Julio de 2001 en la Notaría Primera de Cali, para actualizar LA SOCIEDAD DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS DEL VALLE DEL CAUCA S.A. ESP ACUAVALLE S.A. ESP” como una Empresa Oficial de Servicios Públicos Domiciliarios, constituida como Sociedad Anónima, por Acciones, entre Entidades Públicas, con domicilio en la ciudad de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia, dada su naturaleza, el ámbito de su servicio y la intención de sus socios, su régimen es el señalado por la Ley 142 de 1994 y de manera subsidiaria, por la Ley 489 de 1998.

Se desarrolla entonces al interior de ACUAVALLE (1999 – 2002) un proceso de estudio en el que los trabajadores por intermedio de su organización sindical juegan un papel importante, que se traduce en propuestas de reestructuración administrativa, presentadas por su junta directiva; bajo estas condiciones el estudio de caso se han centrado en la reestructuración administrativa y el énfasis en su continuidad como empresa publica acogiéndose a toda la normatividad vigente.

### **4.3 MARCO LEGAL DE ACUAVALLE S.A. ESP**

La naturaleza jurídica de la empresa adapta y obedece a las características regulatorias que se han determinado para las prestadoras de servicios públicos domiciliarios bajo la Ley 142, el código de comercio y la Ley 489 de 1998; como entidad descentralizada del departamento, organizada como sociedad anónima y se distingue con ESP, se somete a las normas propias del derecho común (art. 3 de la Ley 689); en materia de selección de contratistas se somete a la resolución 151 de 2000 y en casos muy específicos se somete a reglas del derecho público. Debido a el capital accionario de ACUAVALLE S.A. ESP excede del 90% en aportes públicos”, su capital accionario es totalmente público, su régimen jurídico y administrativo como Sociedad de Economía Pública es el de una Empresa Industrial y Comercial del Estado. Por consiguiente:

Según el literal b) del artículo 90 de la Ley 489 de 1998, la estructura orgánica de ACUAVALLE S.A. ESP como Sociedad-Empresa debe ser adoptada por Decreto del Gobierno Departamental, pues dicha estructura no la puede decidir la Junta o Asamblea de Accionistas.

Según el literal a) del artículo 90 de la Ley 489 de 1998, la política general de ACUAVALLE S.A. ESP no es autónoma, sino ligada al Plan de Desarrollo Administrativo, general y sectorial y a los actos ordenanzas y acuerdos orgánicos de planeación departamental.

Según el artículo 89 de la Ley 489 de 1998, los integrantes de la Junta Directiva de ACUAVALLE S.A. ESP, en materia de calidades, deberes, remuneración, inhabilidades e incompatibilidades, se rigen por las disposiciones aplicables a los establecimientos públicos, no por aquéllas del Código de Comercio.

Según el artículo 91 de la Ley 489 de 1998, el Gerente de ACUAVALLE S.A. ESP debe ser designado en el nivel territorial, por el Gobernador o el Alcalde cuyo ente territorial posea la mayoría de las acciones, pues es in jurídico que lo designe la Asamblea o Junta de Accionistas.

Se precisa que tanto por las exigencias legales del Código Mercantil sobre las Compañías por Acciones como por la calidad de funcionario público de libre nombramiento y remoción que ostenta, es in jurídico que los Estatutos de ACUAVALLE S.A. ESP concedan al cargo de Gerente, un período fijo pues por definición, su vinculación es revocable en cualquier momento.

Según las normas de la Ley 142 de 1994, ACUAVALLE S.A. ESP se rige para desarrollar su misión empresarial de suministro del servicio público domiciliario de acueducto y alcantarillado por:

El artículo 97 de la Ley 489 de 1998, como principio general del Derecho Privado Civil y Comercial en lo que concierne al Derecho Contractual que desarrolle en

cumplimiento de su objetivo empresarial de suministro del servicio domiciliario de acueducto y alcantarillado, por oposición y distinción frente al Derecho Público o Administrativo o sea, el Derecho del Régimen de los actos y privilegios de la unilateralidad estatal, que podrá ejecutar excepcionalmente cuando pueda o deba proferir actos en ejercicio de atribuciones exorbitantes, cuando se haya incluido cláusulas excepcionales de terminación o caducidad en un contrato o se impongan sanciones al usuario o suscriptor por violación al contrato de servicios domiciliarios.

El artículo 31 de la Ley 489 de 1998, Régimen de la contratación. Los contratos que celebren las entidades estatales que prestan los servicios públicos a los que se refiere esta ley no estarán sujetos a las disposiciones del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, salvo en lo que la presente ley disponga otra cosa.

Las Comisiones de Regulación podrán hacer obligatoria la inclusión, en ciertos tipos de contratos de cualquier empresa de servicios públicos, de cláusulas exorbitantes y podrán facultar, previa consulta expresa por parte de las empresas de servicios públicos domiciliarios, que se incluyan en los demás. Cuando la inclusión sea forzosa, todo lo relativo a tales cláusulas se regirá, en cuanto sea pertinente, por lo dispuesto en la Ley 80 de 1993, y los actos y contratos en los que se utilicen esas cláusulas y/o se ejerciten esas facultades estarán sujetos al control de la jurisdicción contencioso administrativa.

El Decreto 679 de 1994 y las publicaciones de los contratos en los términos del Decreto 1744 de 1996.

El artículo 41 de la Ley 142 de 1994 concordante con el artículo 97 de la Ley 489 de 1998, que determina el Régimen Laboral de los servidores de las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios disponiendo que solamente “las personas que presten sus servicios a la empresa tendrán el carácter de trabajadores particulares y estarán sometidas a las normas del Código Sustantivo del Trabajo y a lo dispuesto en dicha Ley. Las personas que prestan sus servicios a la empresa que a partir de la vigencia de esta Ley se acogieron a lo establecido en el parágrafo del artículo 17, se rigen por las normas establecidas en el artículo 5º del Decreto-Ley 3135 de 1968”, por lo que es claro que los servidores de ACUAVALLE S.A. ESP son por regla general, Trabajadores Oficiales sujetos a las normas de las Leyes 6 de 1945 y 64 de 1946 y el Decreto 2127 de 1945 en su Régimen Individual y al Régimen de Derecho Colectivo del Código Sustantivo del Trabajo, correspondiendo a sus estatutos determinar cuáles servidores serán, como excepción, funcionarios públicos de libre nombramiento y remoción. Los juicios derivados de los Contratos de Trabajo Oficial serán de competencia de la Jurisdicción Ordinaria del Trabajo, y de los actos de nombramiento y remoción de sus funcionarios, lo será la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

El artículo 42 (Idem) autoriza a la empresa para adoptar planes de incentivos, que remuneren a todos quienes prestan servicios en ella en función del desempeño y de los resultados de utilidades y de cobertura obtenidos, pero expresamente su artículo 43 obliga a la empresa a afiliar a todos los trabajadores que hayan vinculado al servicio a partir de Julio de 1994, a una entidad especializada en la atención de pensiones a la cual hará los aportes que de acuerdo a la Ley 100 de 1993 le correspondan, pues no podrá asumir directamente las obligaciones pensionales.

Ley 734 de 2002, contentiva del Estatuto Disciplinario Único que subrogara la Ley 200 de 1995 aplica integralmente a todos los servidores de ACUAVALLE S.A. ESP, tanto sustancial como procedimentalmente, fueren trabajadores oficiales o empleados públicos. Los actos que impongan sanción disciplinaria serán demándables ante la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

El Decreto 624 de 1989, el actual Estatuto Tributario, modificado por las Leyes 222 de 1995 y 633 de 2000, concordante con el artículo 24 de la Ley 142 de 1994, ACUAVALLE S.A. ESP como Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios está sujeta al régimen impositivo nacional en las mismas condiciones de las Sociedades Anónimas, salvo en la renta presuntiva y en el marco de las exenciones temporales establecidas en el artículo 24 de la Ley 142 de 1994.

Los artículos 17 y siguientes de la Ley 142 de 1994 y los artículos 85 y siguientes de la Ley 489 de 1998, la Empresa por ser de Servicios Públicos Domiciliarios debe constituirse como Compañía o Sociedad por Acciones, lo cual es ACUAVALLE S.A. ESP como compañía de capital estatal

Para terminar con este resumen, conviene destacar el artículo 186 de la Ley 142 de 1994, que al reglar las concordancias y derogaciones de su texto con normas previas y futuras, dispuso perentoriamente que “Para efectos del artículo 84 de la Constitución Política, esta Ley reglamenta de manera general las actividades relacionadas con los servicios públicos definidos en esta Ley; deroga todas las leyes que le sean contrarias; y prevalecerá y servirá para complementar e interpretar las leyes especiales que se dicten para algunos de los servicios públicos a los que ella se refiere. En caso de conflicto con otras leyes sobre tales servicios, se preferirá ésta, y para efectos de excepciones o derogaciones, no se entenderá que ella resulta contrariada por normas posteriores sobre la materia, sino cuando éstas identifiquen de modo preciso la norma de esta Ley objeto de excepción, modificación o derogatoria.” Así, las Leyes 142 y 143 de 1994 y 689 del 2001 son la fuente primordial de normatividad en todo sentido cuando se trate de servicios públicos domiciliarios, y sólo cuando ellas expresamente lo autoricen o cuando no se hallare en sus textos disposición alguna sobre el tema de interés, es viable acudir a otras leyes en busca de complemento, como los Códigos Civil, de Comercio, del Trabajo, la Ley 498 de 1998 y demás que podrían serle concordantes o aplicables.

## **4.4 ETNOGRAFÍA DE ACUAVALLE 1998 – 2004 PROPUESTAS<sup>3</sup>**

### **4.4.1 PROPUESTAS DE CONCESIÓN Y/O RESTRUCTURACIÓN**

En el caso particular de la empresa de mayor cobertura en la prestación de servicios de agua y alcantarillado del departamento del Valle ACUAVALLE S.A. ESP, la convergencia de diversas circunstancias, como las nuevas reglamentaciones, la convención colectiva con el sindicato, los cambios demográficos, los desarrollos tecnológicos, la competencia privada, el no implementar soluciones puntuales a tiempo, etc., la llevaron a una crisis tal que el gobierno departamental del momento decidió iniciar los estudios de viabilidad para concesionarla al sector privado como alternativa para garantizar la continuidad en la prestación de los servicios; en la finalización de la gestión administrativa del gobernador Gustavo Álvarez Gardeazabal (Quien estuvo al frente ejerciendo sus funciones en esos momentos fue Luís Fernando Bonilla Otoyá) se inicio todo el proceso concesionario que fue interrumpido por la elección como gobernador para el periodo 2000 – 2003 del Doctor Germán Villegas Villegas, quien en un acuerdo con las directivas de la empresa y la agremiación sindical pactaron buscar alternativas de solución diferentes a la posible concesión y/o privatización<sup>4</sup>.

Lo anterior propicia la contratación de la Universidad del Valle y su Facultad de Ciencias de la Administración, para realizar un estudio de consultoría y asesoría para la empresa que facilitara una toma de daciones estratégicas y además de concretar el evento del 22 de mayo de 2001, donde se suscribiera entre la Empresa y el Sindicato de Trabajadores de ACUAVALLE S.A. ESP, el Preacuerdo contenido en una acta, la cual tenía como objetivo fundamental facilitar la modernización de la Empresa de manera que respondiera a condiciones de eficiencia, eficacia, competitividad, su viabilidad económica asegurando su supervivencia como Empresa estatal fuente generadora de empleo para garantizar la prestación efectiva a la comunidad del servicio público de acueducto y alcantarillado.

### **4.4.2 LA OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se concreta con la protocolización del “convenio interadministrativo entre el Municipio de Buenaventura, la Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura S.A. E.S.P y Acuavalle S.A E.S.P” (Anexo 4) previa aprobación por las asambleas estatutarias de Empresa y Sindicato, y una vez acordada la estructuración del Plan de Retiro Voluntario que respetara las condiciones económicas convencionales y los principios de justicia, equidad e igualdad.

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 1.

<sup>4</sup> Ver Anexo 2.

- La exclusión como salario y factor salarial de las prestaciones extralegales pactadas en Convención Colectiva de Trabajo.
- Modificación del artículo de la convención que se refiere a la pensión de jubilación para dejar vigente únicamente el derecho a la pensión de jubilación y/o de vejez consagrada en la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios, exceptuando los trabajadores que al momento de suscribirse el acuerdo tuvieran 25 años de servicio en ACUAVALLE, los cuales conservan el derecho en los términos de la Convención y a los cuales se les ofrecerá una pensión de jubilación proporcional anticipada para concertar su retiro.

La Asamblea realizada por la Organización Sindical en 2002 para discutir los términos del preacuerdo, logro que casi la totalidad de trabajadores suscribieran una comunicación manifestando su decisión de acogerse al Régimen de Cesantías de la Ley 344 de 1996. La concertación anterior fue el marco inicial del cual partió la Universidad del Valle y lo describe así en su propuesta de trabajo e informes<sup>5</sup>:

*En lo relacionado con la situación externa de la empresa:* El cambio sustancial del rol del Estado; de benefactor y omnipresente a promotor del desarrollo con:

- Municipios con responsabilidad y autonomía en la gestión de los servicios públicos.
- Énfasis de los departamentos en el papel de planificadores regionales.

El marco normativo que imponía importantes desafíos:

- Competitividad
- Eficiencia
- Creciente participación privada en la provisión de los servicios públicos que presta la empresa.
- Insuficiencia en los recursos para inversión y de los que se dispone no son bien aprovechados.
- Crítica situación socio-económica en la región con:
  - Bajo crecimiento demográfico de la población atendida
  - Poca capacidad de pago de los servicios

En lo interno de la empresa:

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 5.

- Inexistencia de excedentes operativos en los últimos años.
- Carencia de inversiones comprometidas en el cobro de las tarifas.
- Incumplimiento en la inversión para reposición y expansión de redes.
- Costos de personal elevado por convención colectiva.
- El proceso de relaciones de gestión del talento humano sin visión integral de largo plazo.
- Los patrones de cultura organizacional proclives al conflicto, con atomización de las áreas y grupos.
- Estructura organizacional disfuncional, jerarquizada y muy fraccionada en sus niveles central y seccionales.
- La creciente cartera para cobro.

#### **4.5 PROCESO DE OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Teniendo en cuenta la propuesta se realizó un estudio prospectivo que posibilitara una nueva visión estratégica de la empresa el cual debía estar direccionado ha lograr optimizar la toma de decisiones en relación con la estructura organizacional, estudio y diseño de una estructura administrativa que permitiera establecer una gestión empresarial óptima. Con la entrega elaborada de cuatro (4) escenarios empresariales posibles, diseñados con fundamento en un sistema administrativo de estructuras organizacionales matriciales y sobre la base de tercerización de procesos y/o actividades teniendo en cuenta unos criterios de estimación y valoración y ponderación de los escenarios.<sup>6</sup>

Las estimaciones se hicieron con una proyección del comportamiento de los indicadores del año 2002. Se tomo como referente la información de la planta de personal y la de trabajadores eventuales a diciembre de 2001.

La estimación de los costos y de los gastos se tomó como referente de los Estados Financieros a Diciembre 31 de 2001, sin Buenaventura y se proyectaron dichos datos al 2002, teniendo en cuenta el incremento salarial realizado y la tasa de inflación del 2001, aumento del salario del 7,65%.

La estimación de los costos del personal vinculado directamente con la empresa, se tuvo en cuenta el impacto generado por el Acuerdo Laboral, tomándose los factores multiplicadores prestacionales: 2,39% para el personal operativo y 2,15% para el personal del nivel corporativo.

No se incluyeron los pasivos correspondientes a bonificaciones y bonos pactados en Acuerdo Laboral, los cuales con financiación ascendían a la suma de \$9.322'000.000.

---

<sup>6</sup> Ver información básica informe Univalle 2003.

No se incluyen los costos de las pólizas de aseguramiento.

Los cargos y el número de personas que se requieren por cargo en los niveles operativos y en el nivel corporativo, se toman de los cuadros comparativos.<sup>7</sup>

Los cargos de la planta de personal de las aéreas operativas, no coinciden necesariamente con los del personal de ACUAVALLE en las Seccionales, de igual manera sus sueldos.

Para la estimación de los costos de la planta de personal del nivel corporativo, se tomo el promedio de los sueldos del personal de la administración central.

Se hace referencia a los costos de personal de planta de ACUAVALLE, necesario para: llevar a cabo los procesos que estén a su cargo directamente y para administrar y hacer interventoría sobre el trabajo de las firmas (O/S).

La estimación del número de personas que deberán contratar las firmas O/S, se basa en criterios de eficiencia y especialización.

Se estimaron montos de inversiones mínimas necesarias para soportar el efectivo cumplimiento de las premisas establecidas para cada escenario y el consiguiente proceso de transformación con:

- Avances en la automatización de plantas.
- Automatización del sistema de lectura.
- Mejoramiento en los sistemas de comunicación y de información (Redes Intranet e Internet).

Además buena parte del proceso de transformación estaría soportado en la contratación con terceros y asesorías, consultorías y capacitación.

En ninguno de los escenarios se tiene en cuenta, las inversiones que la Empresa está obligada a realizar, asociadas a la reposición y expansión de las redes y modernización de la dotación de las plantas, las cuales hacen parte de la composición tarifaria.

#### **4.6 COMPONENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

---

<sup>7</sup> Consultar archivos Acuavalle S.A. ESP.

**a) Recursos humanos:** Teniendo en cuenta el preacuerdo suscrito por la organización Sindical que establecía un tratamiento y composición de la estructura de cargos el número de funcionarios que se desempeñaban en la organización era:

Un Gerente General (1)  
Cuatro Subgerencias (4)  
Un Director Jurídico (1)  
Un Director de Control Interno (1)  
Treinta y Siete Profesionales (37)  
Cuarenta y Tres Técnicos (43)  
Ciento Veintisiete Empleados (127)  
Doscientos Treinta y Nueve Obreros (239)  
Cincuenta y Nueve temporales de apoyo (59)

Con unas características especiales como:

- La antigüedad del personal en promedio general era de trece años (13) en la empresa y una edad de cuarenta y tres años (43)
- La escala salarial por rangos era de: Cuatrocientos doce mil ocho pesos para (182) empleados, Setecientos mil pesos para (125), Un millón para (83), Un millón quinientos mil para (36), hasta Tres millones de pesos para (20) y mas de Tres millones para (7) directivos.

Los datos anteriores y sus características se hacen muy relevantes y de aclaración en la gestión.<sup>8</sup>

**b) Pensiones de jubilación:** En relación directa con el tema de las pensiones de jubilación en ACUAVALLE, es necesario remitirse a las definiciones dadas por la ley y a partir de ella analizar la situación que se afrontaba en ACUAVALLE; en efecto, según el Código Sustantivo de Trabajo en su artículo 260 se entiende por pensión de jubilación aquel valor que debe reconocer mensualmente el Patrono o el ISS al trabajador que cumpla con los requisitos de edad (55 años para mujeres y 60 años para hombres) y/o tiempo de servicio (15 - 20 años), lo anterior estaba reglamentado en Convenciones Colectivas o Reglamentos Internos de Trabajo según pueda ser el caso respectivo.

Para el caso que nos ocupa en este estudio, debió centrarse la atención en dos diferencias que teóricamente no tienen relevancia pero que técnicamente sí: Un empleado puede jubilarse con la empresa donde ha laborado bajo ciertas condiciones convencionales (menor edad o menor tiempo de servicio, etc.), pero en forma posterior (cuando cumpla las exigencias de ley) debe pensionarse con el ISS o cualquier otro Fondo legalmente constituido para ello, presentándose todo

---

<sup>8</sup> Consultar archivo Acuavalle S.A. ESP.

el proceso de aportes y apropiaciones presupuestales que permitan cumplir con esta obligación futura.

**c) Cesantías:** En relación directa con el tema de las cesantías en ACUAVALLE, fue necesario remontarse al el año 1995 que con la expedición de la ley 344 que se asimila en su aplicación a la ley 50 de 1990 con la cual se regula la liberalización de la retroactividad de esta prestación a cargo del empleador lo cual se ha considerado oneroso.

Las entidades públicas y oficiales comenzaron a realizar la liquidación y traslado del valor de Cesantías correspondientes al año inmediatamente anterior de cada funcionario vinculado a la entidad con posterioridad a 1995 y a realizar los correspondientes ajustes en sus acuerdos internos para lograr el paso de toda su fuerza laboral al nuevo régimen de Cesantías contemplado en la ley 344.

En el caso de ACUAVALLE solamente los trabajadores vinculados después de 1996 se encontraban en el régimen que enmarca la ley 344. La mayor proporción de sus trabajadores gozan de los beneficios de retroactividad lo cual es significativamente importante en los estados financieros de la entidad.

**d) Intereses a las cesantías:** La ley a considerado este rubro como una compensación al trabajador por el manejo de este dinero a lo largo del año por el empleador y su valor es del 1% mensual el cual se acumula a lo largo del año para ser liquidado como un gran total del 12% a liquidar en el mes de enero y cancelado a cada uno de los trabajadores antes del 30 de dicho mes so pena de cancelar el doble por cada día de mora.

En el caso de ACUAVALLE solamente se realiza la operación anterior para los funcionarios que se vincularon después de 1995. Para el resto de funcionarios no se realiza este pago por no estar contenido en la convención colectiva y este rubro se contempla en el código sustantivo para la relación individual de trabajo.

**e) Salud – EPS y beneficios convencionales:** Los beneficios convencionales permiten que los grupos familiares del colaborador de ACUAVALLE tengan acceso a servicios de Salud Prepagada lo cual eleva y mejora la calidad de vida del entorno familiar.

**f) Riesgos profesionales y salud ocupacional:** La legislación relacionada con la Administración de Riesgos en las organizaciones de servicios públicos ha establecido la diferenciación específica de:

- Nomina de directivos, empleados, trabajadores y obreros
- Nomina temporales
- Nomina de apoyos

**g) Procesos de contratación del personal:** Por su naturaleza jurídica y empresa de servicios públicos para efectos laborales se asimila al régimen de las empresas industriales y comerciales del estado por lo tanto sus trabajadores son oficiales y excepcionalmente son empleados los que ejercen funciones de dirección, confianza y manejo; y son clasificados como empleados en los estatutos.

Como regla general no posee empleados de carrera administrativa.

El régimen disciplinario administrativo que se sigue aplicando es el contemplado en la ley 732 de 2002.

**h) Procesos de inducción, reinducción y capacitación del personal:** Los anteriores procesos estaban en el proceso de ser instituidos, reglamentados e implementados para todos los cargos que existían o eran creados para el cumplimiento del objeto social de la empresa.

**6.4.1 Estructura Organizacional:** La funcionalidad limitada que ofrecía la estructura organizacional funcional con que operaba la empresa afectaba los procesos y demandas operativas y de gestión descentralizada que requiere la operación de servicios.<sup>9</sup>

**6.4.2 Composición Accionaría:** Cuando se inició este estudio de caso se encontraba la distribución total el 70% de las acciones de ACUAVALLE eran del Departamento del Valle y el 30% de los municipios socios.

**6.4.3 Cobertura de la Empresa<sup>10</sup>:** La cobertura de acueducto y agua potable en los 33 municipios atendidos por ACUAVALLE es del 100% en el año 2001 y del 98% en alcantarillado en los 29 municipios atendidos. Estos índices de cobertura son más altos que los promedios nacionales.

**6.4.4 Dinámicas de Mercadeo:** La empresa como prestadora del servicio público domiciliario y proveniente de las organizaciones públicas, cuya gestión no requiere de un cambio acorde con los desafíos que le imponen los cambios del contexto. De igual manera, así es claro que lo hicieron para producir un bien que es de significativo interés público.

En el desarrollo del trabajo del equipo de la Universidad se dieron algunas situaciones bien relevantes que merecieron ser dialogadas al más alto nivel, como eran el acceso a la información real y los archivos, participación con compromiso del grupo gerencial; además de las siguientes acciones metodológicas:

**6.4.5 Reuniones con el Comité de Gerencia ACUAVALLE:** Se realizaron dentro de las dinámicas del proceso de asesoría y consultoría convocando el Comité

---

<sup>9</sup> Ver Anexo 6.

<sup>10</sup> Gobernación del Valle del Cauca. Archivo de Planeación Departamental.

completo cuando fue necesario y reuniones con las diferentes Gerencias en la medida de las necesidades del proceso realizando Focus Group con expertos en servicios públicos.

Se realizó una en la ciudad de Bogotá D.C. con expertos en servicios públicos, invitados de la C.R.A, de la Súper Intendencia y Académicos.

Se discutió la situación general y específica de los servicios públicos domiciliarios de agua y alcantarillado en el ámbito nacional y en particular para el departamento del Valle del Cauca.

En la ciudad de Cali se desarrolló otra con la participación de expertos en los temas relacionados con los servicios públicos domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado.<sup>11</sup>

El encuentro se orientó al análisis de todos los factores que inciden en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado en el Valle del Cauca con los impactos socioeconómicos que ellos involucran según las tecnologías que se utilizan para lograr optimizar la prestación.

**6.4.6 Reuniones con el Gobernador:** Se realizó una presentación en el despacho con el primer avance de trabajo, y luego cuando se definieron los escenarios posibles a los cuales debía enfrentarse ACUAVALLE con la caracterización del juego de actores para la toma de decisiones del escenario apuesta que sería implementado como una fase II con el acompañamiento del equipo asesor y consultor de la Universidad del Valle.

**6.4.7 Reuniones con la Junta Directiva del Sindicato:** Se efectuaron en repetidas ocasiones por la necesidad de realizar un proceso transparente y concertado con todos los comprometidos en el trabajo de transformación empresarial y organizacional con el interés de lograr los mayores beneficios para la conservación de los empleos.

**6.4.8 Talleres de definición jurídica:** Con la participación de expertos en materia jurídica de la ciudad y con la contratación del doctor Carlos Atehortua se realizaron dos (2) con amplia participación y dos (2) con participación focalizada.

En estos talleres se realizó la discusión y análisis jurídico de los escenarios a los cuales se enfrentaría Acuavalle a partir de la adopción del proceso de reestructuración.

---

<sup>11</sup> Ver Anexo 7.

**6.4.9 Talleres de tecnología en acueducto y alcantarillado:** Se realizaron dos (2) talleres con expertos y académicos sobre el tema con amplia participación y dos (2) con los funcionarios de las áreas técnicas de la empresa.

Los expertos y académicos aportaron sus opiniones acerca de las nuevas tecnologías y procesos que se cumplen tanto a nivel internacional como nacional para el logro de las economías de escala en la prestación de servicios públicos domiciliarios de agua potable y alcantarillado y los funcionarios de las áreas técnicas de la empresa aportaron su conocimiento y experiencia práctica en las actividades desarrolladas por la empresa para el cumplimiento funcional de las actividades empresariales.

**6.4.10 Talleres de gestión financiera:** Con la participación de funcionarios de las áreas financiera y contable de la empresa se efectuaron talleres de afinamiento de cifras y un taller central con la participación de una firma externa contratada por la empresa que fue JASER Ltda. Esta firma reafirmó el trabajo económico que realizó el equipo consultor y asesor de la Universidad del Valle.

**6.4.11 Talleres de estructura organizacional:** Con la conformación de grupos establecidos con el criterio de representatividad se realizaron seis (6) de taller de un día con los empleados y dos (2) con los directivos.

**6.4.12 Talleres de presentación de escenarios:** Se realizaron para la Junta Directiva, para el Comité de Gerencia, para la Junta Directiva del Sindicato de Trabajadores y uno con la participación de todos con el ejercicio de votación para definir el escenario apuesta.

**6.4.13 Informes parciales:** En el marco del convenio ínter administrativo y relación contractual se presentaron informes parciales para cumplir con lo pactado y se realizaron algunos adendos al contrato que fueron necesarios para la terminación del mismo por haberse realizado un convenio por ocho (8) meses inicialmente, teniendo que realizar dos (2) adendos de seis (6) meses cada uno.

**6.4.14 Informe final:** Se efectuó la entrega oficial de este en una primera etapa de trabajo del grupo asesor y consultor de la Universidad del Valle<sup>12</sup>. Con el siguiente contenido:

- Capítulo 1. Problemática General del Entorno de Acuavalle
- Capítulo 2. Situación Interna de Acuavalle.
- Capítulo 3. Estructura Operativa.
- Capítulo 4. Estructura Organizacional.
- Capítulo 5. Escenarios de Acuavalle.

---

<sup>12</sup> Consultar Informe Final Univalle en archivos de Acuavalle S.A. ESP.

- Capitulo 6. Estrategias.
- Capitulo 7. Anexos

#### **4.7 ACUAVALLE 2004 – 2007**

Con el informe final y el cambio de Gerente General que se efectuó cuando estaba finalizando el proceso la Universidad del Valle, la Junta Directiva de la empresa decide que el proceso de transformación e implementación del trabajo realizado por la Universidad del Valle (fase II) debía ser revisado y adaptado con el Comité Técnico conformado por representantes del Comité de gerencia, de la Junta Directiva del Sindicato ya que el comité técnico estaba definido en el convenio suscrito para la intervención de la Universidad del Valle y se estaba actuando según lo acordado, con los representantes de los trabajadores.

Se planteó por parte de los representantes de los trabajadores la necesidad de aclarar los alcances de la gestión del comité técnico, desde el punto de vista de lo que dicho comité pudiese aportar para el proceso de transformación que debía liderar el nuevo Gerente General.

Se manifiesta que el proceso de transformación apunta a la construcción de un ACUAVALLE como una empresa pública rentable, con la posibilidad de prestar los mejores servicios públicos, siendo un ente que pueda mantener el patrimonio en manos oficiales y que dicha actividad empresarial este en capacidad de generar dividendos para sus socios.

La propuesta de la Universidad del Valle con sus cuatro escenarios es estudiada por el Comité Técnico, posteriormente ampliado con funcionarios de ACUAVALLE los cuales previo estudio y análisis de la propuesta, decidieron diseñar y estructurar una nueva propuesta más ajustada a los recursos humanos y técnicos disponibles en la Empresa, y efectivamente plantear a la Gerencia una estructura organizacional que conllevara a un ajuste en la Planta de Personal<sup>13</sup>.

El Comité Técnico y la Gerencia acuerdan contratar los servicios de un consultor experto en diseño de estructuras administrativas y organizacionales y se contrata a ACG Consultores Gerenciales para estudiar e implementar la nueva propuesta y elaborar, en forma técnica, el diseño de la estructura administrativa y la valoración de cargos por el Sistema de Calificación para establecer un ordenamiento salarial que se constituyó en una Primera Etapa de la estructura organizacional, pues lo pertinente a el diseño y estructura salarial constituiría una tercera etapa a contratar, una vez fuese aprobada por la Junta Directiva la segunda etapa.

---

<sup>13</sup> Las Actas del Comité pueden ser consultadas en los archivos ACUAVALLE y Sindicato ACUAVALLE.

Una vez acordada la estructura administrativa y la planta óptima en ACUAVALLE, se concertó con la organización Sindical el plan de retiro voluntario a ofrecer con motivo del ajuste en la planta de cargos, se socializa y se ejecuta logrando acuerdos conciliatorios.

La Junta Directiva aprobó la primera y segunda etapa de la reestructuración la cual se estaba implementando a partir del 1 de Agosto de 2003 y se acordó coordinar lo pertinente al inicio de la tercera etapa que se posibilitó con la Convención Colectiva de Trabajo suscrita para la vigencia 1 de Enero 2002 - 31 de Diciembre de 2003 la cual especificó:

La exclusión como salario y factor salarial de las prestaciones extralegales pactadas en Convención Colectiva de Trabajo.

La modificación del artículo 23 quedando vigente únicamente el derecho a la pensión de jubilación y/o de vejez consagrada en la Ley 100 de 1993.

Una vez ratificada la escisión de ACUAVALLE Buenaventura, se estructuró concertadamente con el Sindicato el plan de retiro voluntario, se socializó y se ejecutó logrando 103 acuerdos conciliatorios de 104 posibles.

El pago de los reconocimientos económicos por las modificaciones convencionales (Artículos 27 y 28).

Se hicieron efectivas las cartas de los trabajadores manifestando su decisión de acogerse al Régimen de Cesantías de la Ley 344 de 1996, a partir del 1 de Enero del 2002. Al suscribir el acuerdo se acogieron 293 trabajadores oficiales de los 296 beneficiarios del régimen de retroactividad en las cesantías.

#### **4.8 PROCESO DE RESTRUCTURACIÓN Y ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS**

Se implementa con ACG Consultores Gerenciales la tercera etapa concertada así:

- Diseño de la Política y Estructura Salarial.
- Conciliaciones Laborales, contratación por prestación de servicios, eventuales y personal, con función de aseo por horas con personal que prestó servicios mediante Contrato por Prestación de Servicios con riesgos laborales por simulación.

- Diagnóstico y acompañamiento a la Cooperativa de Trabajo Asociado creada por ex trabajadores para prestar servicios tercerizados en ACUAVALLE S. A. ESP.
- Reubicación de personal con limitaciones por enfermedad común, enfermedad profesional o accidentes de trabajo.
- Estudio especializado para establecer si ACUAVALLE por el manejo de sustancias químicas clasifica dentro de las actividades de alto riesgo que den lugar a una pensión especial dentro del Régimen de Seguridad Social.
- Planeación Estratégica desarrollada al interior del Comité y participación de Gerencia, y en las sesiones se realizó la revisión y selección del software.
- Los principios y valores que el comité y la gerencia desean y propenden implementar en los próximos años son:

**Valores:**

Transparencia.  
Compromiso.  
Respeto.  
Cumplimiento.  
Lealtad.  
Vocación de servicio.  
Oportunidad.

**Principios:**

Productividad  
Calidad  
Igualdad  
Preservación del recurso hídrico  
Competitividad  
Sentido social

- Formulación de nueva misión:

Esta deberá ser la declaración acerca de la razón de ser de la empresa y del estilo que la caracteriza. Debiendo reflejar el querer ser de la Organización, el público que desea servir y la identificación clara de las principales actividades de la Empresa. Consecuente con lo anterior, la misión de una Organización contiene un gran propósito, un alcance delimitado, informar sobre sus productos, sus clientes y las características más destacadas del negocio en el cual se encuentra la Empresa, además de inspirar, comprometer, debe ser realizable, coherente, precisa, clara y comprensible. Siguiendo lo anterior la misión de ACUAVALLE S.A. ESP es:

*ACUAVALLE S.A. ESP., está dedicada al suministro de agua potable, evacuación y tratamiento de aguas residuales. Coadyuva en la conservación y preservación del recurso hídrico, propende por el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios, en forma eficiente y a precios razonables, mediante la vinculación de personal profesional, técnicamente capacitado, ético e idóneo en sus funciones y utiliza en sus procesos la mejor tecnología disponible.*

- Renovación de Visión

Como imagen construida bajo diversas dimensiones y perspectivas de lo que será la organización en un periodo de tiempo determinado refleja las expectativas de la organización en cuanto a su mercado natural y sus clientes, la calidad del servicio que ofrece, la tecnología que utiliza e innova permanentemente, su imagen corporativa, su situación administrativa y financiera, el nivel de fortalecimiento de su cultura y la capacidad de su talento humano. Debe inspirar, representar una imagen viva, ser realista, ser lógica, reflejar seguridad y generar confianza en la Empresa. Siguiendo lo anterior han definido su Visión así:

Ser pionera en el manejo integrado del recurso hídrico y líder entre las empresas del sector, destacándose por la calidad y eficiencia de sus servicios y por su permanente compromiso con el medio ambiente y sus clientes.

- Los productos y servicios determinados son los siguientes:

a) Productos.

Suministro de agua potable.

Evacuación, tratamiento y reúso de aguas residuales

Agua en bloque.

Agua envasada.

b) Servicios

Operación de sistemas de acueducto, alcantarillado y PTAR.

Asesoría técnica.

Interventoría de proyectos.

Evaluación de medidores.

Análisis de agua.

Facturación y recaudo de servicios públicos

**4.8.1 Desarrollo de las situaciones externas:** Las organizaciones están sometidas a la influencia de factores macro ambientales claves que se constituyen en variables no controlables por la Empresa ACUAVALLE, las cuales influyen positiva o negativamente y plantean oportunidades u amenazas continuas que afectan el desarrollo de los negocios. La ventaja competitiva de una organización radica en saber identificar y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y prepararse para contrarrestar las amenazas que se presentan en el mismo. Para la determinación y análisis de estas fuerzas externas que influyen en la organización, en el trabajo con el grupo directivo de ACUAVALLE se analizó el entorno en dos aspectos:

- Análisis PEST – que correspondió al análisis de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.
- Análisis de las CINCO FUERZAS DE PORTER.<sup>14</sup> – que corresponde al análisis de aspectos que afectan a:
  - El poder de negociación de los proveedores
  - El poder de negociación de los clientes
  - Los competidores actuales
  - Los productos sustitutos
  - La entrada de nuevos competidores.

Identificaron las siguientes oportunidades y amenazas:

**Oportunidades:**

- O1 Ampliación de la cobertura de servicios
- O2 Cambio de la cultura de los usuarios
- O3 Socialización de las inversiones
- O4 Libertad regulada del mercado
- O5 Deducción Tributaria por Inversión
- O6 Negociación con proveedores
- O7 Subsidios
- O8 Normas de separación de aguas lluvias y aguas residuales
- O9 Operación de otros sistemas de Acueductos
- O10 Plan de ordenamiento territorial
- O11 Disponibilidad de mano de obra calificada
- O12 Normas de reforestación exigidas
- O13 Calidad de servicio percibido
- O14 Alianzas estratégicas
- O15 Nuevos productos
- O16 Tecnologías en redes de distribución

Los factores externos se calificaron en cuanto a la probabilidad de ocurrencia e impacto que pudieran tener en la organización, tal como se observa en el siguiente cuadro:

**Amenazas:**

- A1 Comportamiento del ingreso Per Capita
- A2 Calidad en la atención del servicio
- A3 Paz social
- A4 Trámites de licencias ambientales

---

<sup>14</sup> PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Mexico: CECSA. 1985. Tomo 2.

- A5 Competencia
- A6 Portafolio de clientes
- A7 Dependencia de proveedores
- A8 Aumento del gasto público
- A9 Productos sustitutos
- A10 Uso racional del agua
- A11 Nivel de tecnología
- A12 Tasas retributivas

Los factores externos se calificaron y clasificaron en cuanto a la probabilidad de ocurrencia e impacto que pudieran tener en la organización y se presentan en la figura .2 siguiente

**Figura 2: Análisis Factores Externos.**

Probabilidad de Ocurrencia	Casi seguro		O12	O9, O13, O14	O5, O6	O1, O2
	Probable			O15, O16	O7	O3
	Posible			O10, O11		O4
	Improbable				O8	
	Raro					
	Insignificante	Menor	Moderado	Importante	Relevante	
	Impacto					

Fuente: Consultor Acuavalle y autor 2008.

Manteniendo el análisis sobre probabilidad e impacto, la siguiente es la matriz correspondiente:

A1 Comportamiento del ingreso Per Cápita

El poder adquisitivo de la población atendida por Acuavalle se ha visto afectado por la situación económica del país y la seguridad existente en zona rurales apartadas, lo cual no permite que los usuarios puedan atender el pago de los servicios públicos y aún menos el incremento de tarifas, aumentando la cultura del no pago, el fraude de servicios y/o la disminución del consumo.

#### A2 Calidad en la atención del servicio

Está sujeta a la infraestructura instalada y las capacidades del personal

#### A3 Paz social

La amenaza es generalizada en el mercado nacional, por cuanto las condiciones existentes en el país son las mismas para todos los sectores del país. El impacto negativo de este factor tiene efecto en la seguridad de algunos funcionarios de Acuavalle o de la infraestructura de Acuavalle por la beligerancia de los grupos armados.

Otro aspecto que ocasiona la situación de inseguridad es el desplazamiento de los habitantes, especialmente en algunas poblaciones que no cuentan con la fuerza armada para defender a la población civil.

#### A4 Trámites de licencias ambientales

Las demoras en los trámites de licencias ambientales deben ser consideradas para que no afecten el desarrollo normal de los proyectos de inversión planeados por Acuavalle.

#### A5 Competencia

Si bien es cierto que la infraestructura requerida para la prestación del servicio de acueducto es una barrera para el ingreso de nuevos competidores, es importante considerar esta amenaza, especialmente en zonas actualmente no atendidas por Acuavalle.

#### A6 Portafolio de clientes

El nivel socioeconómico de los usuarios existentes en los diferentes municipios del Valle del Cauca no permite cambiar el portafolio de clientes.

#### A7 Dependencia de proveedores

Existen pocos proveedores para algunas materias primas como el cloro y otras sustancias químicas básicas para el tratamiento del agua

#### A8 Aumento del gasto público

La disminución de las transferencias a los municipios y el aumento del gasto público ponen en peligro la recuperación de los subsidios.

#### A9 Productos sustitutos

No aparecen alternativas actualmente

#### A10 Uso racional del agua

En el país no hay una cultura del agua, la cual permita garantizar la sostenibilidad del agua para las generaciones futuras.

#### A11 Nivel de tecnología

Si bien es cierto, que existen importantes barreras de entradas para la competencia en este tipo de negocio se debe considerar que el nivel de tecnología ha avanzado en forma significativa lo cual podría dejar a Acuavalle en un atraso tecnológico de no realizarse las inversiones requeridas.

De otra parte, debemos tener en cuenta que con respecto a la tecnología de información Acuavalle ha quedado rezagada con respecto a otras compañías del mismo sector.

#### A12 Tasas retributivas

El proceso de reconocimiento de esta contribución afecta los asientos contables de Acuavalle

**4.8.2 Desarrollo de las situaciones Internas:** Como se mencionó anteriormente, de cómo una organización aproveche y potencialice sus fortalezas y reduzca, contrarreste o eliminen sus debilidades, dependerá su capacidad para volverse más competitiva y responder a las exigencias impuestas por el mercado.

Las organizaciones deben poder identificar las fortalezas y debilidades internas y para ello, en el trabajo realizado con el grupo directivo y el comité se desdobló la organización en cuatro perspectivas, que son reflejadas en la figura No 3 siguiente:

**Figura 3: Análisis sobre probabilidad e impacto.**

Probabilidad de Ocurrencia	Casi seguro			A12	A6, A7	A1, A2
	Probable				A3, A8	A10
	Posible				A9, A11	A3, 04, 05
	Improbable					
	Raro					
		Insignificante	Menor	Moderado	Importante	Relevante
Impacto						

Fuente: Consultor Acuavalle y autor 2008.

Las perspectivas más relevantes son:

Comercial

Financiera

De aprendizaje organizacional, el cual incluye todos los aspectos relacionados con los recursos humanos.

De procesos internos

**Fortalezas:** Se identificaron las fortalezas de la empresa ACUAVALLE mediante los siguientes postulados:

F1 Estructura financiera

F2 Clima organizacional

- F3 Imagen corporativa
- F4 Capacitación y desarrollo de personal
- F5 Servicio al cliente
- F6 Retorno de la inversión
- F7 Apalancamiento pasivo Pensional
- F8 Rotación de personal

Los factores internos se calificaron en cuanto a la probabilidad de ocurrencia e impacto que pudieran tener en la organización, en la figura 4.

**Figura 4: Análisis Factores Internos**

Probabilidad de Ocurrencia	Casi seguro			F8	F3, F4, F6	F1, F2, F7
	Probable				F5	
	Posible					
	Improbable					
	Raro					
		Insignificante	Menor	Moderado	Importante	Relevante
		Impacto				

Fuente: Consultor Acuavalle y autor 2008.

Los factores internos se calificaron en cuanto a la Análisis de ocurrencia e impacto que pudieran tener en la siguiente forma:

**Debilidades:** Las siguientes fueron las debilidades que se determino establecer:

- D1 Evaluación de desempeño
- D2 Diseño y armonización de procesos
- D3 Sistema de Análisis integrado
- D4 Infraestructura tecnológica
- D5 Sistema de control de gestión
- D6 Plan comercial
- D7 Perfil del personal
- D8 Escala salarial
- D9 Compromiso y sentido de pertenencia
- D10 Empoderamiento para toma de desiciones
- D11 Efectividad de Análisis
- D12 Trabajo en equipo
- D13 Estructura de Análisis acorde con las funciones
- D14 Direccionamiento estratégico
- D15 Definición de
- D16 Sistema de Análisis gerencial
- D17 Desarrollo de proyectos

El análisis y evaluación de las Debilidades se refleja en la figura No.5

**Figura 5: Análisis Debilidades**

Probabilidad de Ocurrencia	Casi seguro				D7, D14, D15, D16, D17	D1, D2, D3, D4, D5
	Probable				D6, D8, D9, D10, D11, D12, D13	
	Posible					
	Improbable					
	Raro					
		Insignificante	Menor	Moderado	Importante	Relevante
		Impacto				

Fuente: Consultor Acuavalle y autor 2008.

#### 4.8.3 Análisis DOFA.

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA está diseñado para ayudar a las organizaciones a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitió a la empresa ACUAVALLE formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Para la determinación de las estrategias se realizó un trabajo con el grupo directivo y el comité de ACUAVALLE a partir del análisis DOFA en la siguiente forma:

- Análisis FO – analiza estrategias posibles teniendo en cuenta las fortalezas actuales de la organización que permitan aprovechar las oportunidades visibles.

- Análisis FA – analiza estrategias posibles teniendo en cuenta las fortalezas actuales de la organización que permitan contrarrestar las amenazas visibles.
- Análisis DO – analiza estrategias posibles para eliminar las debilidades actuales de la organización y que permitan aprovechar las oportunidades visibles.
- Análisis DA – analiza estrategias posibles para eliminar las debilidades actuales de la organización y que permitan contrarrestar las amenazas visibles.

Las distintas combinaciones fueron estudiadas y entregadas en el documento Informe de Direccionamiento Estratégico, a todos los miembros de la Junta Directiva.<sup>15</sup>

- **Objetivos Estratégicos que se determinaron.**

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa para su consecución.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos fueron definidos con el grupo directivo y el comité, teniendo en cuenta el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA de ACUAVALLE. Además, los objetivos se determinó en forma acordes con la visión y misión corporativa.

**1er. Objetivo Estratégico** - Gestionar de manera continua el desarrollo integral del talento humano para lograr su calificación profesional y técnica, su crecimiento ético, su sentido de pertenencia y un adecuado clima organizacional.

- a) La optimización de la estructura organizacional.
- b) Se concreta la estructuración de Plan de Retiro Voluntario que respetará las condiciones económicas convencionales y los principios de justicia, equidad e igualdad.
- c) La exclusión como salario y factor salarial de las prestaciones extralegales pactadas en Convención Colectiva de Trabajo.

---

<sup>15</sup> Consultar Informes de Comité y Consultores en los archivos de Acuavalle S.A. ESP.

- d) Modificar el artículo de la convención que refiere a la pensión de jubilación para dejar vigente únicamente el derecho a la pensión de jubilación y/o de vejez consagrada en la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios, exceptuando los trabajadores que al momento de suscribirse el acuerdo tuvieran 25 años de servicio en ACUAVALLE, los cuales conservan el derecho en los términos de la Convención y a los cuales se les ofrecerá una pensión de jubilación proporcional anticipada para concertar su retiro.
- e) Se contrata con ACG Consultores Gerenciales el Diseño de una Política y Estructura Salarial en ACUAVALLE, la cual comprendería cuatro (4) fases: 1. Valoración de Cargos, 2. Investigación Salarial, 3 Diseño de la Estructura Salarial, t y 4: Política de Salarios.
- f) Se contrata a KPMG para el diagnóstico y determinación de procedimientos técnicos y administrativos en la Empresa.
- g) Diseño de la Política y Estructura Salarial:
  - a. Conciliaciones Laborales. Contratistas por Prestación de Servicios, eventuales y personales con función de aseo por horas con personal que prestó servicios mediante Contrato por Prestación de Servicios con riesgos laborales por simulación.
  - b. Diagnóstico y acompañamiento a la Cooperativa de Trabajo Asociado creada por extrabajadores para prestar servicios tercerizados en ACUAVALLE.
  - c. Reubicación de personal con limitaciones por enfermedad común, enfermedad profesional o accidentes de trabajo.
  - d. Estudio especializado para establecer si ACUAVALLE por el manejo de sustancias químicas clasifica dentro de las actividades de alto riesgo que den lugar a una pensión especial dentro del Régimen de Seguridad Social.

**Estrategia 2:** Creación del fondo para asumir el Pasivo Pensional.

**Meta:** Lograr la constitución del patrimonio autónomo o fiducia que garantice la oportuna atención del pago de las mesadas pensionales.

**Indicador:** Valor total del patrimonio constituido o conmutado por el valor total del pasivo pensional.

En relación con esta Estrategia se han realizado las siguientes actividades:

En el mes de octubre de 2004 se dio inicio al proceso de validación de la información contenida en las hojas de vida del personal jubilado, supérstite de jubilación, personal activo y retirado que pueda ser beneficiario de jubilación por la Empresa e igualmente establecer los grupos de personas que puede asumir el Instituto de Seguros Sociales por cumplimiento de requisitos para pensión de vejez.

**Estrategia 3:** Diseño e Implementación del Programa de Evaluación de Desempeño acorde con el Direccionamiento Estratégico.

En relación con esta estrategia, se definieron con los ejecutivos pertenecientes al Comité de Gerencia de la entidad un conjunto de fechas de cumplimiento que reposan en el Departamento de Gestión del Talento Humano en ellas se describen las metas consideradas más importantes, definiendo sus indicadores de gestión y los tiempos definidos para su cumplimiento.

**Meta 1:** Lograr herramientas profesionales y técnicas que garanticen la evaluación objetiva del desempeño de los colaboradores de la Empresa.

**Indicador:** # de colaboradores evaluados / Total de la planta. Puntaje obtenido por persona / Puntaje total a obtener.

**Meta 2:** Ajustar la estructura organizacional de la Entidad a través de la evaluación de competencias laborales

**Indicador:** Puntaje obtenido en la evaluación de competencias / Puntaje total a obtener.

**Meta 3:** Diseño y difusión de las políticas empresariales en relación con la administración del talento humano, conforme las nuevas necesidades de la Organización.

**Indicador:** Cantidad de políticas diseñadas y difundidas / Cantidad necesaria de Políticas de Gestión Humana.

**Estrategia 4:** Diseño y Adopción del Plan de Desarrollo de Personal y de Capacitación. Es importante destacar aquí que se realizó la evaluación de los perfiles de personal verificándolos contra los perfiles de los cargos definidos en el estudio ACG. Los resultados de esta constatación se encuentran en la siguiente Tabla:

**Tabla 2: Perfil escolar del personal año 2004**

CRITERIO	CANTIDAD	SUPERAN PERFIL	%
CUMPLEN PERFIL	113	34	35
FALTA ESTUDIO COMPLEMENTARIO	65		20
ACTUALMENTE ESTUDIA-CUMPLIMIENTO PERFIL	4		1
NO CUMPLEN PERFIL	138		43
TOTAL	320	34	100
Fuente: Inventario escolar - Gestión Humana			

Se comentó repetidamente a los miembros de Junta, en el desarrollo de las estrategias o a nivel de personal, el desbalance entre los requisitos de los cargos y las competencias de los empleados de ACUAVALLE, es tal vez la mayor debilidad que tiene la empresa. Dadas las pocas oportunidades que el personal de la empresa había tenido para mejorar su nivel profesional era necesario intensificar el entrenamiento para mejorar las competencias y asignar mayores responsabilidades para que la empresa tenga un desarrollo más acorde con los requerimientos de un mercado competitivo y a raíz de la Resolución CRA 287, mucho más eficiente. La Tabla 3, muestra el plan de desarrollo de entrenamiento de personal definido desde el segundo semestre de 2004.

**Meta 1:** Ajustar la estructura organizacional de la Entidad a través de la evaluación de competencias laborales.

**Indicador:** Puntaje obtenido en la evaluación de competencias / Puntaje total a obtener.

**Meta 2:** Diseñar y difundir políticas empresariales en relación con la administración del talento humano, conforme las nuevas necesidades de la Organización.

**Indicador:** Cantidad de políticas diseñadas y difundidas/ Cantidad necesaria de Políticas de Gestión Humana.

**Meta 3:** Estructurar un plan integral y continuo de capacitación y desarrollo de persona como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3: Capacitaciones**

TEMA	DIRIGIDO A
Nueva Metodología Tarifaria - CRA	Profesionales Unidad de Planeación, Jefe Gestión Servicio al Cliente, Coordinador Grupo Contabilidad, Jefe Control Procesos Plantas
Seminario de Operación y Mantenimiento de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Saneamiento Básico (Nivel 1, 2 y 3)	Coordinadores de Operaciones, Coordinadores de Mantenimiento
Certificación laboral	60 colaboradores de Plantas de tratamiento y Redes
Talleres de servicio al cliente	Coordinadores de Operaciones, Auxiliares Comerciales, Auxiliares Administrativos, Coordinadores II, Revisores de Redes, Auxiliares Revisor de Redes
Proyecto UNIANDES Especializaciones	Ingenieros Subgerencia Operativa
Actualización de conocimientos en sistemas: sistema operativo XP, lotus smart suite y correo electrónico	Coordinadores de Operaciones, Auxiliares Comerciales, Auxiliares Administrativos, Coordinadores II, Operadores de Planta
Refuerzo conocimientos en el proceso comercial	Auxiliares Comerciales, Auxiliares Administrativos -
Talleres de misión, visión y valores - Taller de liderazgo	Todos los colaboradores y Jefes con personal a cargo
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	Diferentes cargos
Seminarios de actualización en diversos temas para personal administrativo y operativo	Diferentes cargos
Reglamento de Estudios, previa disponibilidad presupuestal para iniciar préstamos a colaboradores interesados en terminar estudios.	Colaboradores que no cumplen el perfil

Fuente: Sindicato Acuavalle 2004

**Indicador:** Impacto de las personas capacitadas / Inversión en Capacitación de la Compañía; Cantidad de personas capacitadas / Total de personas a capacitar por área o procesos; Inversión total de Capacitación / Presupuesto aprobado.

**Meta 4:** Diseñar e implementar políticas de medición del clima organizacional y evaluar los resultados de la medición.

**Indicador:** Puntaje obtenido por factor medido/ Total del puntaje a obtener.

**Meta 5:** Implementar y evaluar el programa de higiene y seguridad industrial, conforme las normas legales sobre la materia y las políticas adoptadas por la Organización.

**Indicador:** Costo total de ausentismo/ Costo total salarios.

**Meta 6:** Diseñar y evaluar el plan integral de bienestar y servicios al trabajador y a su familia.

**Indicador:** Inversión total servicios y beneficios al personal/ Costo total de salarios; Cantidad de personas beneficiarias de bienestar/ Total de personas beneficiarias del plan; Inversión total de Bienestar/ Presupuesto aprobado.

**Indicador:** Inversión total servicios y beneficios al personal/ Costo total de salarios; Cantidad de personas beneficiarias de bienestar/ Total de personas beneficiarias del plan; Inversión total de Bienestar/ Presupuesto aprobado.

**Meta 8:** Diseñar, implementar y evaluar el plan de comunicaciones internas.

**Indicador:** Nivel de impacto de satisfacción usuario / Inversión programa de comunicación.

**Meta 9:** Diseñar e implementar el Plan de Incentivos por Productividad.

**Indicador:** Cantidad de incentivos entregados / Cantidad de incentivos aprobados para el Grupo Objetivo.

**2do. Objetivo Estratégico** - Mejorar la prestación de servicios a los usuarios externos, a partir de mayor eficiencia y efectividad de las operaciones administrativas.

**Meta 1:** Diseñar los indicadores que permitan hacer seguimiento a cada uno de los requerimientos adicionales de los usuarios.

**Meta 2:** Adoptar estándares de satisfacción de los clientes y usuarios de los servicios públicos prestados en cada seccional.

**3er. Objetivo Estratégico** - Establecer y garantizar la implementación, de un plan de desarrollo tecnológico y de comunicaciones a nivel central y regional, que permita de manera oportuna, confiable y segura integrar la información de las áreas administrativa, financiera, comercial, operativa y técnica de la entidad, con el propósito de facilitar la toma de decisiones corporativas.

**Estrategia 1:** Normalización de los Procesos Administrativos y Operativos de la Empresa. Diseñar y Adoptar el Plan de Desarrollo de Personal y de Capacitación.

**Meta 1:** Procesos Automatizados.

**Indicador:** # de procesos automatizados / # de procesos a automatizar.

**Meta 2:** Procesos integrados.

**Indicador:** # de procesos integrados / # de procesos a integrar.

**Estrategia 2:** Diseñar y Adoptar un plan de Optimización de los sistemas Operativos.

**Meta 1:** Municipios con sistema de control y monitoreo en tiempo real.

**Indicador:** # de municipios con sistema de control y monitoreo / # total de municipios.

**Meta 2:** Sistemas con control y monitoreo en tiempo real.

**Indicador:** # de sistemas operativos con control y monitoreo / # total de sistemas operativos.

**Meta 3:** Municipios con modelación hidráulica y/o de calidad.

**Indicador:** # de municipios con modelación hidráulica y/o de calidad / # total de municipios.

**Meta 4:** Modelos hidráulicos y/o de calidad actualizados.

**Indicador:** # de modelos hidráulicos y/o calidad actualizados / # de municipios con modelación hidráulica y/o de calidad.

**Meta 5:** Sistemas con modelación hidráulica y/o de calidad.

**Indicador:** # de sistemas operativos con modelación hidráulica y/o de calidad / # total de sistemas operativos.

**Meta 6:** Municipios con georeferenciación.

**Indicador:** # de municipios con georeferenciación / # total de municipios.

**Meta 7:** Sistemas con georreferenciación.

**Indicador:** # de sistemas operativos con georreferenciación / # total de sistemas operativos.

**Meta 8:** Equipos de control y monitoreo en funcionamiento.

**Indicador:** # de equipos de control y monitoreo existentes / # de equipos de control y monitoreo a instalar.

**Meta 9:** Computadores en las plantas de tratamiento.

**Indicador:** # de computadores en las plantas de tratamiento / # total de municipios.

**Meta 10:** Efectividad en la adquisición de datos.

**Indicador:** # de datos veraces y oportunos / # total de datos reportados.

**Meta 11:** Efectividad de los sistemas de comunicación.

**Indicador:** # sistemas de comunicación efectivos / # total de sistemas de comunicación.

**Meta 12:** Operatividad en la comunicación.

**Indicador:** # sistemas de comunicación efectivos / # total de sistemas de comunicación.

**Estrategia 3:** Diseñar y Adoptar un plan de optimización de los sistemas administrativos y comerciales.

**Meta 1:** Sistema administrativo y comercial integrado.

**Indicador:** # de áreas y/o procesos a sistematizar / # total de áreas y/o procesos.

**Meta 2:** Diagnóstico en sistemas administrativos y comerciales.

**Indicador:** # de aplicativos a optimizar / # total de aplicativos.

**Meta 3:** Definición de sistemas de integración.

**Indicador:** # áreas y/o procesos integrados / # de áreas y/o procesos a integrar.

**Meta 4:** Implementación de los sistemas de integración en Sede Cali.

**Indicador:** # de sistemas integrados / # de sistemas a integrar.

**Meta 5:** Descentralización del sistema administrativo y comercial.

**Indicador:** # de municipios con sistema integrado de información / # total de municipios.

**Meta 6:** Áreas de gestión en las que se implementó el plan de desarrollo tecnológico.

**Indicador:** # de áreas desarrolladas tecnológicamente / # de áreas vinculadas al plan de desarrollo tecnológico.

**Meta 7:** Municipios con georreferenciación.

**Indicador:** # de municipios con sistema comercial georreferenciado / # total de municipios.

**Meta 8:** Computadores en el nivel central.

**Indicador:** # de computadores en el nivel central / # total de usuarios potenciales en el nivel central.

**Meta 9:** Computadores en el nivel seccional.

**Indicador:** # de computadores en las seccionales / # total de usuarios potenciales en las seccionales.

**Meta 10:** Sistemas de comunicación.

**Indicador:** # sistemas de comunicación efectivos / # total de sistemas de comunicación.

**Meta 11:** Efectividad en la comunicación.

**Indicador:** # municipios con sistemas de comunicación / # total de municipios.

**4to Objetivo Estratégico.** Diseño y adopción del plan de optimización de los sistemas administrativos y comerciales. Se comenzó con la definición del modelo de Negocio definido con KPMG y presentado a la Junta Directiva en Junio de 2004, teniendo los siguientes elementos:

1. Entorno definido por los siguientes participantes y actos administrativos determinantes:

- Los accionistas, compuestos por la Gobernación, la CVC y los distintos municipios socios.
- La relación con los alcaldes, que además de ser accionistas de la empresa juegan un papel de gran importancia en su posición y aceptación a nivel municipal.
- Nuestros clientes que en una mayoría importante corresponden a estratos subsidiables, con las consecuentes implicaciones en el flujo de caja de la empresa.
- La adaptación de la empresa a la nueva metodología tarifaria, cuya adaptación se ha venido logrando con el consultor ACC Technologies.
- El mantenimiento del ambiente de seguridad.
- Las particulares dificultades que se originan la zona de cobertura, por su dispersión y dificultades geográficas y de comunicación, originada en esa misma dispersión.

2. La necesidad de mejorar el esfuerzo de mercadeo, dirigido en forma profesional y amplia hacia los distintos municipios del Departamento, y a nuestros clientes tanto a nivel de usuarios como instituciones jurídicas y gubernamentales.

3. Desarrollo de las alianzas establecidas con la CVC y con el instituto UNESCO-IHE.

4. La administración de los elementos mas importantes dentro de la situación interna: Los sistemas de información que posee la compañía, el empoderamiento que se debe proveer a los funcionarios según fue explicado arriba, la evaluación de los elementos que manejan la situación sindical, que en el caso de la empresa es fundamental pues agrupa a más del 99% de los colaboradores de la empresa y la capacidad presupuestal de la compañía, que debe generar recursos suficientes para conseguir las distintas metas consagradas aquí.

5. Los distintos procesos, necesarios para soportar la acción de la compañía son los siguientes:

#### **Procesos Primarios**

- Planeación Estratégica
- Inversión – Técnica
- Operaciones
- Comercial
- 

#### **Procesos Apoyo**

- \* Financiero y Administración
- \* Tecnología Informática
- \* Recursos Humanos
- \* Asesoría Jurídica
- \* Control Interno

#### **5to. Objetivo estratégico Plan de Agua no Contabilizada.**

Se destacan en este tema los aspectos siguientes:

1. Implementación del Plan de Optimización Hidráulica mediante la formulación del programa de Agua no Contabilizada para los municipios de Sevilla, Dagua, Jamundí y Cerrito.

**Meta 1:** Instalar los micro medición a todos los usuarios que no lo tengan en el presente año.

**Meta 2:** Disminuir en un 50% las conexiones fraudulentas detectadas mes a mes hasta normalizarlas.

2. Diseño e implantación del Plan Estratégico de manejo de las redes de distribución de agua potable en los municipios de Ginebra, Guacarí, Candelaria, Toro, Bolívar, Bugalagrande, La Cumbre, Andalucía y Ansermanuevo.

Con los proyectos se optimizan los sistemas de acueducto y aumentan la vida útil de sus componentes, aplazando las inversiones para los próximos 10 años, beneficiando a una población de 321,000 habitantes. Con la implantación de los dos proyectos se pretende alcanzar la reducción de 6 puntos porcentuales en el índice de pérdida de agua tratada en estos 13 municipios. (Sevilla, Dagua, Jamundí y Cerrito, Ginebra, Guacará, Candelaria, Toro, Bolívar, Bugalagrande, La Cumbre, Andalucía y Ansermanuevo).

A lo anterior, se le deben sumar los beneficios sociales de los proyectos si se tiene en cuenta que se pueden atender mas comunidades con la misma cantidad de agua que se trata, garantiza una cantidad y continuidad en el servicio para los clientes, además de beneficios ambientales por la optimización del recurso hídrico y la contaminación de menores volúmenes de agua que van a caer a las fuentes receptoras, que se traducen al final en reducción de costos de tratamiento de aguas residuales.

**Censo de usuarios y catastro de medidores:** El censo de usuarios y catastro de medidores, inicialmente en Andalucía, Bugalagrande, Candelaria, Ansermanuevo, Bolívar, La Cumbre, Toro, Guacará y Ginebra sirve para:

- Identificar la conformación de los usuarios de acuerdo con el uso.
- Identificar los clientes que se encuentran clandestinos y fraudulentos.
- Actualización de la base de datos del SIC.
- Georeferenciación de los usuarios y entrega de los planos digitalizados.
- Optimización de las rutas de recorrido.
- Insumo para la definición de los sectores y modelación hidráulica del sistema de acueducto.

**Lectura con terminal portátil:** El paso de toma de lecturas en listados físicos al avance tecnológico de la TPL, trae varios beneficios tales como: la confiabilidad en la información.

Reducción en el margen de error humano, reducción del proceso de digitación, actualización masiva de archivos de lectura, cambio de proceso manual a tecnológico, información en tiempo real, mejora en el tiempo de carga de información de lectura en el Sistema Comercial de ACUAVALLE.

Proporciona también mejora en la situación general de la Empresa como resultado de los siguientes beneficios: Ajuste de tiempos de facturación. Aplanamiento de la Agenda de Lectura, aplanamiento Agenda de Reparto, precritica en el momento de la lectura, reducción del tiempo del personal operativo en labores comerciales, mejora en la calidad de la información, alimentador para el área operativa de ACUAVALLE para atender oportunamente los daños y detección de fugas en usuarios con alto consumo, generación de estadísticas de novedades de facturación y causas de no lectura.

**6o. Objetivo Estratégico** - Ampliación del portafolio de servicios en las zonas de cobertura actual y en zonas no atendidas. En este objetivo estratégico se han reflejado los siguientes proyectos que se presentan en la tabla No.4

**Tabla 4: Distribución de Usuarios**

<b>Sección 1.01 CORTO PLAZO</b>			
<b>NEGOCIO</b>	<b>SISTEMA</b>	<b># USUARIOS</b>	<b>ESTADO ACTUAL</b>
Municipio Versalles	Acueducto	1,150	Se realizo: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visita Técnica de Diagnostico.</li> <li>■ Preparación informe de Prefactibilidad.</li> <li>■ Presentación de propuesta de Pre-Operación.</li> </ul>
MUNICIPIO DE FLORIDA, CORREGIMIENTOS (CHOCOCITO-TARRAGONA-ACEQUIA-PEDRO DIAZ-CAÑAS ABAJO-REMOLINO-EL ORTIGAL)	Acueducto	1,400	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se concertó con la Administración Municipal que la operación del sistema sea por ACUAVALLE S.A. ESP.</li> <li>■ <b>Se efectuaron campañas de sensibilización Esquema Tarifario y Uso Racional del Agua.</b></li> <li>■ Recursos Convenio C.V.C. – ACUAVALLE S.A. ESP.</li> </ul>
MUNICIPIO DE ZARZAL, CORREGIMIENTOS (ALIZAL-GUAZIMAL)	Acueducto	75	ACUAVALLE S.A. ESP. Dio Viabilidad Técnica a la extensión de red y se ha concertado con la Administración Municipal y la Comunidad que la operación se efectúa bajo la modalidad de contrato de Agua en Bloque.
MUNICIPIO DE ROLDANILLO, CORREGIMIENTOS (ISUGU-PUERTOQUINTERO)	Acueducto	404	ACUAVALLE S.A. ESP. Dio Viabilidad Técnica a la extensión de red y se están haciendo los ajustes a los diseños para presupuestar las obras a realizar en sistemas de producción y de distribución.
MUNICIPIO DE SAN PEDRO, CORREGIMIENTO DE TODOS LOS SANTOS Y ALTOS DE TOTOCAL	Acueducto	640	ACUAVALLE S.A. ESP. Dio Viabilidad Técnica a la extensión de red y se están haciendo los ajustes a los diseños para presupuestar las obras a realizar en sistemas de producción y de distribución.
MUNICIPIO DE LA VICTORIA, CORREGIMIENTO (SAN PEDRO)	Acueducto	130	Se dio Factibilidad Técnica de la extensión y se han desarrollado reuniones con la administración Municipal con la respectiva explicación del Esquema Tarifario y sensibilización a la comunidad que la Operación y Mantenimiento es a cargo de ACUAVALLE S.A. ESP.
<b>(a) TOTAL</b>		<b>3,799</b>	
<b>MEDIANO PLAZO</b>			
MUNICIPIO DE LA VICTORIA, CORREGIMIENTO (HOLGUIN)	Acueducto	566	Se ha dado Factibilidad Técnica de la extensión y se han desarrollado reuniones con la administración Municipal con la respectiva explicación del Esquema Tarifario y sensibilización a la comunidad que la Operación y Mantenimiento es a cargo de ACUAVALLE S.A. ESP.
AERPA- NORTE DEL CAUCA	Acueducto	35,000	Acuavalle realizó la visita técnica para determinar las necesidades a cubrir en este acueducto que surte 5 municipios del norte del Cauca.
<b>1) TOTAL ACUEDUCTO</b>		<b>35,566</b>	
MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO	Alcantarillado	2,200	Con las Administraciones municipales se efectúan los Diagnósticos Técnicos y Financiación de Evaluación de las Alternativas de Operación y Mantenimiento del Sistema.
MUNICIPIO DE RESTREPO	Alcantarillado	2,050	
MUNICIPIO DE FLORIDA,	Alcantarillado	870	
<b>(b) TOTAL ALCANTARILLADO</b>		<b>5,120</b>	
<b>TOTAL USUARIOS NUEVOS PROYECTADOS</b>		<b>47,485</b>	

Fuente: Sub-Gerencia Planeación Acuavalle 2006

## **7o. Objetivo Estratégico - Consolidación del recurso hídrico.**

**La definición de una estrategia ambiental:** En este objetivo se realizaron dos trabajos:

Con la Fundación Vital en Ginebra, para el manejo de la Cuenca del Río Guabas, en la cual se ha realizado un análisis sobre la situación socio-económica de la cuenca, con el propósito de determinar qué tipo de acciones deben desarrollarse en la cuenca. Se ha consiguiendo la participación de quienes residen allí, para garantizar en el futuro actividades económicas que aseguren la cadena alimenticia, sin la cual es imposible asegurar la permanencia de la cuenca como receptora de Agua.

El otro trabajo se realizó con la compañía Eointegral en la cuenca del río Vijes. Esta cuenca presentaba especiales dificultades para la compañía, puesto que el agotamiento del agua en la cabecera había generado una grave situación de escasez de agua habiendo tenido que suplirse con agua de pozo. En el caso de Vijes, el pozo presentaba dificultades de tratamiento que lo hacía especialmente costoso.

Adicional al caso específico de Vijes, se buscó definir un marco de política ambiental corporativa. ACUAVALLE tenía en pasadas administraciones la costumbre de respaldar pequeñas ONGs ambientales a las cuales subsidiaba anualmente sin mayores resultados para la empresa, aunque el compromiso económico era importante.

La gerencia desarrolló un Marco de Política Ambiental Corporativa en un documento entregado a fines de Octubre de 2006 a la junta directiva de la empresa. Este documento no fue discutido al interior de la empresa y por tanto fue presentado como documento de referencia y discusión, aunque en principio representaba en forma adecuada el pensamiento del gerente de la fecha del estudio año 2008.

### **La política cubre dos aspectos:**

1. La gestión ambiental misional, que corresponde al manejo de los aspectos ambientales dentro del objeto social de la Empresa: la prestación del servicio de agua potable y el saneamiento de las aguas.
2. La protección del ambiente y los recursos naturales dentro de los procesos que conforman la rutina operativa y administrativa de la Empresa.

- **Visión Ambiental de la Empresa.**

*Ser pionera en el manejo integrado del recurso hídrico y líder entre las empresas del sector, destacándose por la calidad y eficiencia de sus servicios y por su permanente compromiso con el medio ambiente.*

*ACUAVALLE es una empresa que lidera y apoya la protección, la restauración y el uso sostenible del agua y de todos los procesos y elementos ambientales que se relacionan con su conservación, tanto en las cuencas donde opera a nivel de captación, suministro, tratamiento o disposición, como al interior de las políticas y normas ambientales y sanitarias vigentes para el país y la región y su compromiso con el bienestar de las generaciones actuales y futuras del Vale del Cauca.*

- **Obligaciones Ambientales de ACUAVALLE**

1. La empresa es concesionaria de las aguas que capta y comercializa y, como tal, está incurso en una serie de obligaciones en cuanto a manejo directo de los caudales captados y a la conservación del recurso y la cuenca.
2. La empresa es responsable de vertimientos tanto de los excedentes y aguas servidas de sus propias instalaciones, como de los caudales servidos de su red de suministros. Por tal razón, está obligada a tratar dichos vertimientos y a disponerlos en los cuerpos de agua receptores en las condiciones que establezcan las autoridades ambientales y los reguladores del servicio.
3. La empresa es una entidad prestadora de servicios públicos de agua y saneamiento, por lo que incurre en las obligaciones que en relación con el uso racional del recurso y la conservación de las cuencas, corresponden a tales entes.
4. La empresa es un usuario principal dentro de las cuencas en las que interviene por captación, suministro, tratamiento o disposición. Por tanto, está obligada a contribuir a las acciones que se concerten en el marco de los planes de Ordenación y Manejo de dichas cuencas.

- **Obligaciones jurídicas como consecuencia de la concesión de aguas**

1. Aprovechar las aguas con eficiencia y economía, en el lugar y para el objeto previsto en la concesión, empleando sistemas técnicos de aprovechamiento.
2. No utilizar mayor cantidad de agua que la otorgada.
3. Construir y mantener instalaciones y obras hidráulicas en condiciones adecuadas.
4. Evitar que las aguas que deriven de una corriente o depósito se derramen o salgan de las obras que las deben contener.

5. Contribuir proporcionalmente a la conservación de las estructuras hidráulicas, caminos de vigilancia y demás obras e instalaciones comunes.
6. Permitir la vigilancia e inspección y suministrar los datos sobre los usos de las aguas.

- **Las funciones ambientales deben articularse con otras entidades**

1. Monitoreo hidrometeoro lógico de las cuencas intervenidas.
2. La educación ambiental dirigida a actores y sectores económicos claves para la conservación del recurso y las cuencas.
3. La investigación dirigida a la generación de información directamente aplicable a la gestión ambiental de la Empresa y claramente prioritaria para la conservación de las cuencas.
4. El apoyo a los desarrollos normativos con incidencia en la gestión del agua y las cuencas en su área de cobertura.
5. El apoyo a los procesos de planificación del manejo de los recursos naturales y de uso del suelo que comprenda sus cuencas abastecedoras.
6. El fomento de actividades de uso racional y recuperación de los recursos naturales, siempre que tengan una incidencia directa y mensurable sobre la conservación del recurso hídrico.

- **Objetivos de la Gestión Ambiental de ACUAVALLE**

1. Liderazgo y mejoramiento continuo del desempeño ambiental de la empresa.
2. Conservación de las cuencas abastecedoras y receptoras.
3. Ahorro y uso eficiente del agua.
4. Apoyo a la participación responsable en la gestión de las cuencas.
5. seguridad hídrica para las poblaciones usuarias de las cuencas y el servicio.
6. Soporte hídrico para el desarrollo económico sostenible de las comunidades y los sectores de usuarios.

### **Estrategias de la Gestión Ambiental de ACUAVALLE**

1. Desarrollo Organizacional, que abarca tres líneas de acción:
  - a. Adecuación de la estructura organizacional, partiendo de la creación de la Gerencia Ambiental Corporativa.
  - b. Desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos de gestión ambiental.
  - c. Ajuste y mejoramiento continuo de los aspectos ambientales en los procesos generales
2. Investigación y Desarrollo Tecnológico en tres modalidades:
  - a. Revisión y validación de métodos y técnicas.

- b. Investigación ambiental compartida.
  - c. Análisis científico y técnico de los resultados de seguimiento y monitores de los proyectos de la Empresa.
3. Capacitación interna y externa, desarrollando dos líneas de capacitación:
- a. Capacitación ambiental interna.
  - b. Capacitación ambiental externa.

**Educación y divulgación:** Para la construcción de una base de información común entre un conjunto amplio de actores y en las comunidades de las cuencas de ACUAVALLE y la modificación de actitudes y prácticas para la conservación del agua y las cuencas, es necesario adelantar acciones permanentes educativas y de divulgación en tres líneas de acción:

- 1. Educación ambiental formal.
- 2. Educación ambiental no formal.
- 3. Divulgación de la gestión ambiental de ACUAVALLE.

**Coordinación Interinstitucional:** La estrategia de coordinación interinstitucional para la gestión ambiental corporativa de ACUAVALLE apunta a:

- 1. Catalizar el acercamiento, la comunicación y la cooperación entre los actores institucionales cuya concurrencia y complementación de competencias y recursos resultan esenciales para el logro de los objetivos de la Política Ambiental de la Empresa.
- 2. Fortalecer el posicionamiento y aumentar la visibilidad social de cada uno de los actores institucionales según sus competencias y responsabilidades en la gestión ambiental de las cuencas de ACUAVALLE.
- 3. Disminuir costos, retrasos, riesgos e incertidumbre generados por deficiencias de comunicación o cooperación entre las entidades involucradas en la gestión ambiental de las cuencas de ACUAVALLE.

La coordinación interinstitucional a cargo de ACUAVALLE se orienta por los siguientes principios:

- 1. Promoción del cumplimiento de las respectivas competencias institucionales evitando la confusión sobre las responsabilidades específicas de la Empresa, la suplantación de competencias de otros entes o el desestímulo al liderazgo que corresponde a otras instancias.
- 2. Hacer visible y accesible en todo escenario y momento la oferta de cooperación institucional de ACUAVALLE con total claridad sobre su forma, condiciones y alcances.
- 3. Aportar a la construcción y formalización de mecanismos económicos, ágiles y eficaces para la comunicación, cooperación, compromiso y verificación conjunta entre las entidades involucradas en la gestión ambiental de las cuencas de ACUAVALLE.

**La solución al tratamiento de las aguas residuales**<sup>16</sup>: En la búsqueda de la solución al tratamiento de las aguas residuales vertidas por ACUAVALLE, se concretó con el instituto del agua de la UNESCO, el UNESCO-IHE, un proyecto denominado “Eco tecnologías para el tratamiento sostenible de aguas residuales y su rehusó en municipalidades medianas y pequeñas en Colombia”.

El punto de partida de este proyecto son los Objetivos de Desarrollo del Milenio, especialmente el no. 7, sostenibilidad ambiental, el cual busca el mejoramiento en la cobertura del suministro de agua y los servicios de saneamiento. Este Objetivo presenta dos ambiciones conflictivas: El incremento de la disponibilidad de Agua Potable, incrementará los volúmenes de aguas residuales que, si no son apropiadamente manejadas, exacerbarán la destrucción actual de los recursos acuíferos.

El proyecto contribuye al desarrollo de soluciones sostenibles para la protección del recurso acuifero, la disminución de la polución y la entrega de servicios sanitarios adecuados. Se propone conseguir lo anterior mediante una estrategia que tiene en cuenta el ciclo municipal del agua, con sus componentes individuales dentro de un contexto de sostenibilidad. El sentido estratégico para obtener estos resultados es combinar los objetivos de higiene y sanidad con las actividades locales de acuacultura y agricultura para poder generar alimentos e ingresos.

Esta propuesta implementa hacer que el agua sea más productiva mediante:

1. La utilización de prácticas racionales en la utilización del agua, minimizando tanto la producción de agua potable y la residual resultante y,
2. El desarrollo e implementación de eco tecnologías que permitan el tratamiento de los afluentes en combinación con el reusó y la recuperación del recurso.

La estrategia incluye el desarrollo de proyectos demostrativos, incremento de la conciencia en el ahorro del agua, consejo y soporte tecnológico de investigación y desarrollo para proporcionar que los participantes locales y nacionales obtengan herramientas y competencias que generen soluciones específicas a las necesidades encontradas.

El proyecto opera en tres acciones principales:

1. Selección y transferencia de tecnología.
2. Desarrollo tecnológico, adaptación y optimización.
3. Diseminación, entrenamiento e incremento de la sensibilización en el recurso.

---

<sup>16</sup> Eco-Technologies for Sustainable Waste Water Treatment and Reuse in Small and Medium Size Municipalities in Colombia- “*Support for realizing the Millennium Development Goals*”. The Royal Netherlands Embassy, Bogotá, Colombia, July 2004

El enfoque se desarrollo en Eco-tecnología, puesto que estas son más apropiadas, en costos más lógicos y más fáciles de mantener en el contexto de municipios pequeños y medianos. El uso de Eco-tecnologías para el tratamiento de aguas residuales y su rehusó, se espera genere un número adicional de beneficios, tales como la generación de oportunidades de empleo y de actividad económica, mejora de la salud pública e incremento en la oferta alimentaría, peces y productos agrícolas.

El proyecto provee servicios de consejería y soporte tecnológicos a municipalidades medianas y pequeñas en la costa pacífica y el valle geográfico del Cauca.

Se espera que los resultados principales de este proyecto sigan siendo:

- Revisión y optimización de los sistemas existentes de aguas residuales.
- Implantación de sistemas de tratamiento y rehusó de aguas residuales.
- Desarrollo de competencias y herramientas para proporcionar un soporte tecnológico y,
- La generación de una aceptación por parte de las comunidades al uso racional del recurso a través de la concientización, la educación y el entrenamiento.

Los socios participantes del proyecto son: Universidad Tecnológica del Choco, Quibdo Universidad del Valle (UNIVALLE; Cinara (actúa como el coordinador local), ACUAVALLE, CVC, Universidad Tecnológica de Pereira (UTP), Instituto para la educación en el agua, UNESCO-IHE (Coordinador del Proyecto). Aporte del Gobierno Holandés, €2.976,000. Período de la primera fase: Octubre 2004 – Diciembre 2007.

**8o. Objetivo Estratégico** - Definición de nuevas tarifas, aseguramiento de la sostenibilidad de la empresa y mejoramiento de su rentabilidad.

Las implantaciones resultantes, realizadas a partir de Febrero 2004, para desplegar la concepción estratégica de la empresa, generaron un conjunto de actividades que se propusieron plenamente para la consecución de este objetivo estratégico. Una lista sucinta de esas actividades es:

- Lectura con Terminal Portátil.
- Identificación, evaluación del número de habitantes y seguimiento de los usuarios con consumos de 0 a 20 m<sup>3</sup>/mes, a través de visitas domiciliarias y censo detallado de 76,000 usuarios.
- Evaluación y seguimiento del estado de la micro medición para los usuarios en este rango, con base en la edad y vida útil.

- Producto: Proyección de la recuperación de facturados y establecimiento de metas semestrales a Diciembre 2004, Junio y Diciembre 2005.
- Instalación de 4.000 medidores en el periodo Junio – Agosto de 2005.
- Adquisición de 6,500 medidores para reposición y contratación de 15,000 adicionales, para cumplir las acciones del 70% del diagnóstico.

Las metas que se pretendió alcanzar son las siguientes:

- Instalación de los medidores nuevos a finales de Enero de 2005. Se espera recuperar 125.000 m<sup>3</sup>, promedio mes, en los consumos facturados por la Compañía, a partir del mes de Diciembre de 2004.
- Recuperaciones adicionales al primero y segundo trimestre de 2005 de 170 y 210 mil m<sup>3</sup> mensuales. Se espera a Diciembre de 2005 recuperar 240 mil m<sup>3</sup> promedio mes para llegar a una facturación de 2.8 millones de m<sup>3</sup> mensuales, equivalentes a 33.6 mil de m<sup>3</sup> anuales.
- El índice global de pérdidas de la empresa se debía reducir 5 puntos, para alcanzar 26%.

**9º. Objetivo Estratégico.** Apoyo tecnológico a los usuarios internos y externos de la información procesada por facturación cobranzas y atención al usuario.

Es este punto hace referencia a la necesidad de contar con herramientas que faciliten las actividades de los usuarios internos de la información procesada en el momento de facturar y recaudar los servicios públicos administrados por la empresa.

De la oportunidad con que se presente la información, de la seguridad que esta pueda ofrecer y de su flexibilidad al ser manejada por usuarios internos con propósitos diferentes al de actualizar mensualmente un estado de cuenta, depende en alto grado la calidad de las respuestas que se ofrezcan a los usuarios externos, por lo tanto, un adecuado soporte al usuario interno garantiza satisfacción en el usuario externo al recibir respuestas a requerimientos de información comercial.

Las interfaces del aplicativo comercial con los aplicativos utilizados en presupuesto, contabilidad y tesorería, debían tener prioridad en los programas de sistematización de la entidad, la puesta a punto de estas herramientas significó una inversión cercana a los \$50.000.000.00.

En este estudio no se aborda en profundidad la situación financiera por lo cual solo se presenta un pequeño cuadro resumen en el cual están expresados los costos por año y los subsiguientes en algunos casos para implementar y obtener la mayor cantidad de los objetivos y metas del plan estratégico y de reestructuración.

Las cifras citadas a continuación en el cuadro están sujetas a la confrontación, con los informes detallados de consultoría económica y financiera contratada con JASER LTDA. Esta firma trabajo las con cifras del año 2002 y realizo proyecciones en forma paralela al trabajo que efectuó el equipo conformado por el comité técnico y nuevo asesor y consultor.

**Tabla 5. Resumen de las necesidades de recursos y sus plazos de ejecución.**

<u>CONCEPTO DE LA INVERSIÓN</u>	<u>COSTO 1er AÑO</u>	<u>PERIODO TOTAL</u>
Obras de infraestructura de los sistemas	3.500.0MM	Por año. (X 5 años)
Control operativo	5.000.0MM	Por año. (X 4 años)
Apoyo en Tecnología Administrativa.	400.0MM	Por año. (X 2 años)
Control de calidad	200.0MM	Un año
Apoyo tecnológico en Comercialización	50.0MM	Por año. (X 2 años)
Micromedición	700.0MM	Un año
Atención usuarios internos y externos	50.0MM	Un año
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>9.900.0MM</b>	<b>Primer año</b>
Costo estimado de las Indemnizaciones	3.076.2MM	Un año
Valor estimado de las liquidaciones	1.615.8MM	Un año
Valor estimado de las nuevas pensiones	375.0MM	Seis mesadas
<b>TOTAL COSTO LABORAL</b>	<b>5.067.0MM</b>	<b>Primer año</b>
<b>TOTAL NECESIDADES DE RECURSOS</b>	<b>14.967.0MM</b>	<b>Primer año</b>

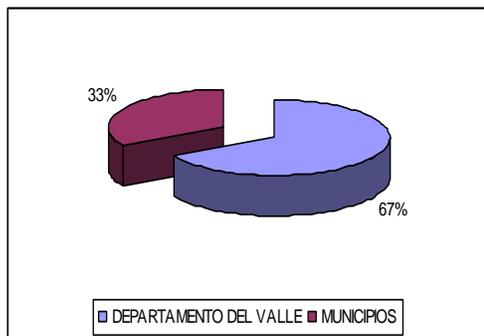
Fuente: Sindicato Acuavalle 2004

#### **4.9.- ASOCIO PÚBLICO – PÚBLICO ENTRE ACUAVALLE Y LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA CVC**

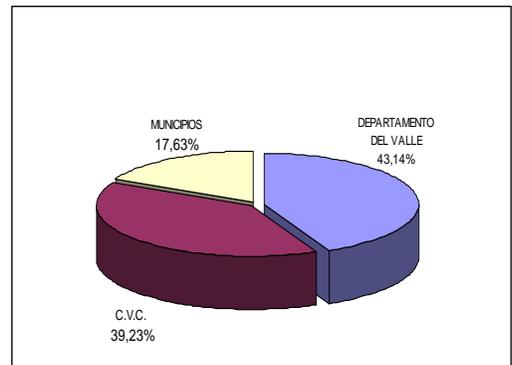
Estratégicamente el proceso de transformación permitió realizar la gestión que propicio que el Gobernador del Departamento del Valle del Cauca, la directora ejecutiva de la CVC y el gerente de ACUAVALLE S. A. ESP, firmaran un acuerdo de asocio publico-publico que consolidó la alianza entre ACUAVALLE S. A. ESP y CVC, dos entes 100% públicos que se unieron para fortalecerse mutuamente y generar una dinámica modelo de gestión que permite mantener a ACUAVALLE S. A. ESP como empresa de propiedad pública a pesar de cambiar su composición accionaria como se muestra en la grafica y cuadro siguiente con lo cual ACUAVALLE S. A. ESP., logro obtener recursos para fortalecerse.

## Participación accionaria antes y después del asocio público-público

Figura No. 6 Participación Accionaria



ANTES DEL ASOCIO



DESPUÉS DEL ASOCIO

Fuente: Archivo Acuavalle 2006

ACUAVALLE S.A. E.S.P., es a partir de este acto una Sociedad Anónima del Orden Departamental de tipo Regional, conformada por Entidades Gubernamentales de tipo estatal, con una participación del 43% del Departamento del Valle del Cauca, el 39% del Organismo Ambiental C.V.C., y el 17% de los Municipios representados por los alcaldes.

El fortalecimiento financiero de ACUAVALLE, se da como complemento del Proceso de restructuración que generó el traspaso accionario a la C.V.C. del 42% de las acciones de la empresa ACUAVALLE S.A. E.S.P.

El asocio propicia la mitigación de aspectos que requería solucionar ACUAVALLE S.A. E.S.P., con el cual garantizo su permanencia como empresa pública. Este asocio estratégico público contribuyó a la inyección de recursos de capital que permitieron afianzar la naturaleza pública de la empresa y proveer recursos para fondar el pasivo Pensional que era apremiante.

Este asocio se genero con unos componentes que se resumen en la tabla siguiente.

**Tabla No 6 Componentes del Acuerdo de Asocio**

COMPONENTES DEL ACUERDO	MONTO RECURSOS	COMPROMISOS Y OBJETIVOS
SANEAMIENTO DEL PASIVO POR TASAS RETRIBUTIVAS	\$ 12,000,000,000	RETRIBUIR EN INVERSION Y CONSTRUCCION DE PTARES
ACTIVOS REPRESA SARA BRUT	\$ 56,000,000,000	SOLUCIONAR PROBLEMAS DE CALIDAD DE AGUA 7 MUNICIPIOS SOCIOS
RECURSOS EN TEES	\$ 20,500,000,000	CONSTITUIR FONDO DE PENSIONES
RECURSOS EN EFECTIVO	\$ 2,500,000,000	ATENDER EL PASIVO PENSIONAL

Fuente: Información archivo Acuavalle 2006.

La estabilidad que ofreció este asocio solo se reflejó en la prestación del servicio de agua potable para los municipios que componen la zona de la represa como son: Bolívar, Roldanillo, Ulloa y Toro porque en la parte administrativa se continuó solamente con la restructuración de ACUAVALLE S.A. ESP., sin integración de procesos o transferencias de tecnología y/o conocimiento.

## **5. ANÁLISIS DEL CASO E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El proceso de reestructuración llevado a cabo hasta el momento ha permitido que la empresa mantenga su funcionamiento con una estabilidad administrativa relativa con ciertos cambios que han dinamizado la resolución de problemáticas situacionales muy mediáticas, sin resolver las demandas profundas de los compromisos adquiridos por todas las partes involucradas y comprometidas con la implementación total de la reestructuración.

El proceso de reestructuración de ACUAVALLE S. A. ESP ha adquirido un nivel especial, con rasgos y estrategias particulares en de la empresa, manejando ejes de este proceso modernizador y de la descentralización operativa principalmente dotando de competencias y recursos a las AGUAS como pequeños entes territoriales que representan la administración central, es decir, el acercamiento de la gerencia administrativa central a las regiones; la democratización y participación de otros actores en los procesos de decisión, gestión y control de la actividad de la empresa, es decir, el acercamiento de las decisiones gerenciales a las poblaciones atendidas; la prestación de los servicios públicos aumento en capacidad de gestión y en la búsqueda de mejoras sustantivas en la eficiencia, eficacia, economía, calidad y competitividad en el desempeño de las funciones de la empresa.

### **5.1 ANÁLISIS EXTERNO**

La Empresa ha estado sometida a la influencia de factores externos claves que se constituyen en variables no controlables por la organización, las cuales influyen positiva o negativamente y planteando oportunidades u amenazas continuas que afectan el desarrollo de las actividades. La ventaja competitiva de la organización radica en saberse la de mayor cobertura en el departamento identificando y aprovechando la oportunidad que le brinda el entorno y sin prepararse para contrarrestar las amenazas que se presentan en el mismo. Para la determinación y análisis del entorno se plantean dos aspectos: la armonización con las reglas del Estado y el mercado y las alianzas estratégicas.

La armonización de ACUAVALLE S. A. ESP a las reglas impuestas por el Estado cuando se efectuaron los cambios en la Constitución Nacional y por ende las nuevas Leyes reglamentarias para su operación y gestión direccionaron los siguientes criterios .

Juicios de valor:<sup>17</sup>:

- Las alternativas planteadas para el resurgir de la empresa ACUAVALLE S. A. ESP ubicadas en el ámbito de las Teorías de la Organización y la Gestión obedecen a los criterios planteados en estas en los marcos teóricos como tal, para el cambio en la gestión administrativa de las entidades públicas. Desarrollados en los ámbitos de la ciencia y las teorías de la organización Matthenws (1986), North (1990) y Greif(1998) como son: isomorfismo institucional, referido al hecho de que, ante muchas situaciones de incertidumbre, las organizaciones tienden a adoptar formulas institucionales aceptadas y consolidadas en su entorno de referencia, lo cual tiende a incorporar las practicas y los procesos definidos por los conceptos predominantes en el ámbito organizativo, y que son socialmente institucionalizados y que para el caso ACUAVALLE están un poco distantes de cumplirse al consultar algunos actores.(entrevistas con el gerente, presidenta del Sindicato y director del departamento de contabilidad y finanzas)
- La organización denota la falta de seguimiento a los objetivos claramente determinados que disponen de un sistema efectivo de evaluación de resultados que obedecen a los procesos estructurantes de su actuación formal e informal que le permiten legitimarse aumentando su posibilidad de supervivencia; pues su evaluación social se realiza en estos términos y no por su actividad concreta (su eficacia y eficiencia) como lógica empresarial con compromiso social. Lo cual no está en alineación y concordancia con los planteamientos de la teoría del *Management* Público según Arellano y Cabrero (2005) en los cuales se pretende ver los resultados de la interacción de las organizaciones – públicas y civiles – que generan un resultado de gestión del gobierno.
- Se evidencia que la actuación de los directivos se realiza en un entorno socio-político muy inestable en el cual los criterios de éxito y fracaso son muy ambiguos, cambiantes o conflictivos por que sus dinámicas de actuación tienden a buscar referentes legitimados que les faciliten la argumentación de sus decisiones, lo cual es considerado en los modelos y paradigmas de gestión formulados desde el vacío institucional, que destaca el neoinstitucionalismo en las practicas de los directivos públicos las cuales operan dentro de constricciones económicas, regulativas y de poder relativo (con los otros actores implicados en su ámbito de actuación); así como de limites asociados a la posición de su administración dentro del entramado organizativo público. Este resultado está fundamentado en la definición que

---

<sup>17</sup> Juicios teniendo en cuenta la bibliografía consultada, encuesta aplicada al personal y entrevistas personales del autor.

hace Escobar (1999) dándole aplicación a lo expresado por Prats (1992) al para hacer evaluación de las actuaciones directivas y de la gerencia.

- Es necesario centrar la atención en las experiencias concretas de negociación y concertación descontextualizada de la realidad de la organización en las que se aplican desarrollos positivos, que conducen a lecciones directamente trasladables a un sistema administrativo que acostumbra a ser el reflejo de un sistema político y de contexto cultural propio y diferenciado de las otras organizaciones públicas. Realizando un reconocimiento al proceso que se cumple con la organización Sindical que representa al 98% de los trabajadores y funcionarios de la empresa para que sea motivo de divulgación amplia y replique como modelo.
- La concreción del proceso de reestructuración o modernización de ACUAVALLE perpetúa el acogerse a la política pública nacional contenida en nuestra Constitución y la ley las cuales garantizan la provisión de agua potable y el saneamiento básico para los habitantes del territorio Colombiano.
- La adopción e implementación de las políticas medioambientales con las alianzas estratégicas en el desarrollo de todas las actividades de la empresa posibilita su reconocimiento social, económico y político en el largo plazo.
- El propósito final de lograr mejoramiento en la calidad de vida de la población atendida, la reducción de la pobreza y las desigualdades, garantizando la provisión de los bienes públicos requeridos por los ciudadanos mediante el aumento de las coberturas y la calidad de los servicios públicos, sociales y de infraestructura, así como la adecuada regulación en todas las competencias a cargo de los municipios y del departamento; lo cual es una exigencia Constitucional expresada como la razón de ser de las entidades territoriales en su gestión, orientadas a obtener los mejores resultados con efectos e impactos contenidos en la Constitución Nacional en el capítulo II del título II, que versa sobre los derechos sociales, económicos y culturales; y en el capítulo III sobre los derechos colectivos del ambiente, se establecen en los artículos 41 a 77 en los cuales a parecen los hechos que demandan una actuación del Estado mediante la provisión de bienes y servicios o la regulación y control, que generen resultados que afecten la calidad de vida de la población.

## 5.2 ANÁLISIS INTERNO

Realizado la contextualización de los factores internos que han incidido sobre la realidad de la empresa y en busca de su viabilidad, en el corto, mediano y largo plazo, se plantean las siguientes situaciones.

- Las estructuras administrativa, comercial, operativa y financiera que en realidad soportan la gestión de la Empresa ACUVALLE, sigue presentando deficiencias que se pueden analizar desde dos puntos de vista y/o aéreas: el desempeño del factor humano, acompañado de la gestión administrativa y el apoyo logístico que se pueda brindar a la organización en general para ser mejorada no ha tenido el mejor direccionamiento y apoyado.
- En lo relacionado con el factor humano, o capacidad laboral, pilar fundamental de la organización, se pueden citar algunas de las variables que inciden negativamente en la entidad, el peso de la antigüedad promedio de los funcionarios, las diferencias en los niveles salariales para actividades similares, la falta de capacitación especializada y actualización de aquellos funcionarios que desempeñan cargos sobre los cuales recae la responsabilidad de jalonar procesos y grupos de personas, la falta de compromiso con la entidad de algunos funcionarios y finalmente la falta de claridad sobre la situación laboral de muchos y de otros que debió resolverse concertadamente en el proceso que se implemento no dio los resultados totales que se esperaban.
- En el campo de lo laboral se evidencia que en la organización se sigue presentando el caso de funcionarios que no cumplen con sus actividades y responsabilidades adecuadamente, por carecer de los perfiles necesarios para desempeñarse con los niveles de eficiencia requeridos en el cargo ocupado, situación agravada, por la falta de una definición de funciones y de procedimientos concretos que aseguren la calidad en este campo de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado lo cual requiere un manuales y protocolos institucionales que se cumplan rigurosamente.
- En algunos casos la provisión de apoyo logístico, que facilite el desarrollo de las actividades altamente productivas no es el idóneo, contribuyendo a traumatizar las posibilidades de éxito de la gestión corporativa.
- Evaluado el nivel de los ingresos operacionales de la empresa, es probable y significativo esperar un repunte importante de los mismos, con cambios estructurales importantes; podría pensarse en captar recursos frescos ampliando la cobertura de los servicios que hoy se prestan al nivel de las cabeceras municipales, a los corregimientos y veredas circunvecinas

aprovechando las condiciones de disposición hídrica, las condiciones inigualables de las fuentes medio ambientales que posee el valle geográfico del departamento. [www.cvc.gov.co/](http://www.cvc.gov.co/).

- En el grupo de los recursos operacionales se puede igualmente realizar la recuperación de recursos provenientes del pago de los subsidios a cargo de los entes territoriales y un repunte significativo en los ingresos por recuperación de cartera morosa y en lo corriente el mejoramiento de la eficiencia de cobro.
- Las alternativas restantes, están representadas, por la reasignación de los recursos captados por la prestación de los servicios, de una manera y proporción diferente a la actual, esta redistribución de los ingresos, permitirían en el futuro inmediato, canalizar recursos con el propósito de asegurar, el plan de transformación tecnológica requerida para el funcionamiento óptimo de la Empresa.
- Como no solo los ingresos deben proveer recursos, se debe considerar que una reducción en el nivel de los costos y gastos administrativos diferentes al costo laboral por eficiencia administrativa deben convertirse en una fuente de financiación para el proceso de modernización, o al menos del servicio de deuda generado por el recurso del crédito adquirido en el año en cada año.

Los resultados que proporcionan el análisis de productividad por procesos realizado por la firma KPMG para el personal con relación a los costos de nomina realizado para ACUAVALLE S. A. ESP se resumen en la tabla siguiente:

**Tabla 7: Personal y Costos**

<b>Macroproceso</b>	<b>FTE</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Costos</b>	<b>% de Costo</b>
Primarios	242	76%	\$ 4,352,573,015	68%
Soporte	75	24%	\$ 2,045,252,407	32%
<b>Totales</b>	<b>317</b>		<b>\$ 6,397,825,422</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sindicato Acuavalle

La proporcionalidad de la inversión de recursos en mano de obra de las actividades de apoyo con respecto a las actividades primarias utilizadas por ACUAVALLE frente a los estándares es la siguiente:

A nivel mundial la relación es de 1 a 7, es decir, por cada peso invertido en Procesos de Apoyo se invierten siete en Procesos Primarios. Para el caso de Colombia esta relación, determinada por KPMG, es de 1 a 3.99 y para el caso de

ACUAVALLE según el anterior cuadro es de 1 peso invertido en procesos de apoyo por 2.13 invertidos en procesos primarios. Como se observa, las posibilidades de mejoramiento empresarial deben ser al menos del 100% si se desea llegar, a los límites de productividad Colombiana.

Dentro del mismo análisis de productividad se clasificaron las actividades empresariales en Críticas, Esenciales no Esenciales y opcionales, determinándose que el costo de estas actividades es el siguiente:

- El 78% de las actividades corresponden a actividades críticas y esenciales y el restante 22% corresponden a actividades no esenciales y opcionales.
- Los procesos principales son operaciones y comercial, los cuales representan el 64% del costo.
- Los procesos administrativos tienen un porcentaje de costo alto, dedicados en labores que no esenciales”.

### 5.3. SITUACIÓN DE ACUAVALLE EN EL 2008

#### 10.1 RESULTADOS DE LA GESTIÓN CORPORATIVA

Uno de los principios que orientó la construcción del proyecto de transformación empresarial jalonado desde el interior de la organización fue la búsqueda de la viabilidad financiera de la entidad como objeto principal y su conservación como un ente público liderada la propuesta por la organización Sindical , con gran preocupación enfrentan un estancamiento y deterioro de la gestión corporativa de la entidad entendida esta como el grupo de acciones y políticas generales que deben orientar los destinos de la empresa.

Los trabajadores que demostraron con hechos y traducido en cifras reales y comprobables que el compromiso adquirido se cumplió, no ocurriendo lo mismo con la gestión encomendada a la alta dirección.

Paulatinamente se presentaron una serie de situaciones que permiten concluir que los resultados ofrecidos por la administración son el producto de la improvisación, falta de coordinación de objetivos y lo más grave el resultado de posiciones personales o de intereses particulares y políticos que han puesto en riesgo la estabilidad futura de la empresa.

Las áreas de gestión de la entidad definidas en el proceso de transformación no presentaron planes de trabajo debidamente articulados que garantizaran resultados satisfactorios para el futuro de la entidad.

La gestión administrativa representada por las áreas funcionales: grupo de gerencia; subgerencia administrativa-financiera y la oficina jurídica presento resultados individuales con problemas de coordinación para con los objetivos generales de la empresa, evidenciándose en ellos inconsistencias puntuales relacionadas con esta gestión:

- Imprecisiones en los contenidos de los informes corporativos que se presentaron tanto a los entes de control como a nivel de usuarios internos y externos.
- Compromisos adquiridos a nombre de la empresa sin consultar sus propias posibilidades económicas y aportes a eventos externos a ACUAVALLE, programados por la gobernación del departamento o por otras entidades descentralizadas de las cuales no se recibe un beneficio directo. (Aportes a fiestas municipales y eventos comunales).
- Aportes a las actividades políticas de gobernación, marchas, conferencias, consejos comunitarios, pautas publicitarias para cumplir compromisos políticos.

- La subgerencia administrativa-financiera no ejerció el control total de la gestión de compras a través de licitaciones, de participar en la gestión de recursos financieros, proyectos como la implementación del CISE, contar con su intervención directa, en el manejo de los recursos financieros producto de la capitalización que son de su resorte.
- Durante los primeros trimestres de la capitalización por medio de CVC se muestran resultados cercanos a los \$1.200 millones en rendimientos financieros, sin evidenciarse cual es el efecto en el proceso de la consolidación del pasivo Pensional pues no se ha contado con un direccionamiento de recursos efectivos para la normalización del pasivo pasional.
- La contratación de lectura y distribución de la facturación, no evidencio una mejoría en la gestión financiera y operativa de las actividades contratadas, haciéndose necesario realizar evaluaciones financieras para la prórroga del contrato, con los costos que se tuvieron y cual fue el valor agregado para la empresa luego de ejecutados los periodos de contratación.
- La implementación de la herramienta costos ABC no muestran los resultados esperados para la gestión y evaluación de las tarifas reflejando nuevos resultados en los diferentes procesos operativos y administrativos definidos por esta metodología.
- Los soportes técnicos para las áreas comerciales y de gestión humana, pertenecientes a la subgerencia administrativa y financiera dependían de un contratista persona natural en un 100%, presentándose fallas importantes que ponían en riesgo las operaciones, en esta área de gestión es importante la toma de decisiones por la empresa.
- En el área técnica se evidenciaron problemas de procedimiento en la contratación, por inconsistencias en los términos de referencia o por la falta de seguimiento a un plan predefinido de obras, se contrataron interventores para grupos de obras que en ocasiones vinculaban a un mismo interventor con más de un contrato en ejecución simultánea, en la mayoría de los contratos se recurría a las adiciones en plazos, tiempo, cantidades de obra y como consecuencia su costo final era elevado.
- La ejecución de convenios interadministrativos, no fue la mejor pues se termino comprometiendo recursos de la entidad que no estaban previstos. Caso concreto el proyecto Florida Chococito y los aportes de materiales a otros convenios.<sup>18</sup>
- El resultado de gestión del área de control interno estaba bastante alejado, del AUTOCONTROL figura fundamental en la gestión a cargo de esta dependencia que debe orientar e implementar las políticas de evaluación y control a los procedimientos, las actividades fundamentales del área son contratadas con personal externo.

---

<sup>18</sup> Consultar archivo de Convenios de Acuavalle S.A. ESP

## 5.4 SITUACIÓN DE ACUAVALLE EN EL 2010

Después de superar la una crisis empresarial que suscitó la propuesta de trámite por parte del gobierno departamental de turno (Juan Carlos Abadía C) de la Ordenanza No 0413, que permitiría vender las acciones que posee el Departamento en las empresas de servicios como Acuavalle S. A. ESP., Industria de Licores del Valle y La Empresa Regional de Telecomunicaciones; con el objeto de financiar los macro proyectos de infraestructura que se ejecutarían con los dineros de las vigencias futuras que fueron desaprobadas por el gobierno nacional se tenía:

\* Las tarifas con las que se prestan los servicios en los municipios atendidos por la empresa están controladas al cumplirse la implementación de las formulas tarifarias emitidas por la CRA para operación y cobro de los servicios públicos prestados en cada municipio de acuerdo a su tamaño, a su nivel socioeconómico y categoría haciendo ingentes esfuerzos con la población de estratificación más baja.

\* La continuidad de los servicios atendidos por la empresa ACUAVALLE S. A. ESP es estable, cumpliendo con los estándares de calidad y presión para la red instalada (acueducto) que exige la normatividad con costos operativos que se han ido elevando convirtiéndolos en muy poco probable su sostenimiento.

\* Los resultados financieros son precarios por manejos político-administrativos de la Junta directiva y la gerencia de turno al realizar contrataciones en forma irregular incumpliendo contratos y compromisos que le están generando cuantiosas multas e indemnizaciones. (Anexo)

Hay que destacar, el día a día de la gestión de la empresa la constante desde el inicio de todo este proceso de transformación, la presencia de SINTRACUAVALLE, la colaboración, la lucha por defender la organización empresarial como empresa de propiedad pública, la denuncia de las irregularidades que se presentan en el proceso administrativo gerencial para preservar la estabilidad laboral de los empleados, trabajadores, colaboradores y la prestación de los servicios públicos en condiciones favorables para las poblaciones atendidas por la empresa en sus más de 50 años.

## 6. CONCLUSIONES

### 6.1 CONCLUSIONES APOYADAS EN ENTREVISTAS

- Se evidencia un problema de gestión institucional por el alejamiento del plan corporativo que orienta la gestión de las áreas funcionales.<sup>19</sup>
- Predominan las posiciones personales a las corporativas por la ingerencia de intereses externos a lo corporativo empresariales y sociales por la designación de representantes particulares a la junta directiva.<sup>20</sup>
- La existencia de evidencias sobre la falta de transparencia en los procesos de selección y contratación de bienes y servicios denota las fallas en los aplicativos de procedimientos y control exhaustivo en las entidades publicas descentralizadas.
- La violación sistemática a los procedimientos con el simple argumento de presentar unos resultados inmediatos, olvidándose que la responsabilidad de la actuación generalmente no recae sobre quien ordena la acción sino sobre quien la ejecuta.<sup>21</sup>
- Con las situaciones enunciadas se esta comprometiendo el futuro de la entidad ya que las decisiones fundamentales están siendo tomadas por funcionarios que se encuentran de paso y que en sus planes futuros no esta la permanencia en la entidad.<sup>22</sup>
- Los objetivos planteados por la organización con las metas de gestión al transformar la entidad, la alta dirección no le hizo el debido seguimiento y evaluación que garantizasen en el futuro una empresa publica eficiente con beneficios sociales, desarrollando un programa de trabajo corporativo con metas claras y realizables en el corto, mediano y largo plazo, con el cual el nivel de los ingresos por tarifas brindara la verdadera cobertura de los servicios, con la recuperación de cartera, la razón de viabilidad de los costos y gastos, con un nivel adecuado de las inversiones, priorizando las necesarias e indispensables permitiendo para la entidad la rentabilidad para los socios y usuarios.<sup>23</sup>
- La Política Publica de provisión de servicios públicos domiciliarios de agua potable y alcantarillado, implementada y desarrollada por la empresa en forma inercial desde la implementación de la ley 142; con posibilidad que una evaluación de políticas publicas en la gestión y operación arrojen

---

<sup>19</sup> Entrevista con Jorge E Villay.

<sup>20</sup> Entrevista con Presidencia Sindicato.

<sup>21</sup> Entrevista con Funcionaria Planeación Acuavalle.

<sup>22</sup> Entrevista con Director Seccional Candelaria.

<sup>23</sup> Opinión del autor.

resultados inesperados tanto para los socios, los directivos y los usuarios lo que responde a las lógicas neo institucionales de la organización.

### 6.1.2 CONCLUSIONES

- A pesar de un entorno adverso, ACUAVALLE ha logrado evidenciar la continuidad del modelo de empresa pública estatal sostenible en el tiempo, por encima de cualquier postulado neoliberal y neoinstitucional con la posibilidad de ser altamente eficiente cuando existe la voluntad humana, fundamentalmente de sus trabajadores y el compromiso social, potenciando las características institucionales y públicas de la prestación de un servicio básico. Apoyado en que describe Lindblon en "La ciencia de salir del paso", se han ido logrando pequeños cambios en los procesos que sumados contrastan con la reestructuración empresarial para sostenerse sin que sea esta la planeada para seguir siendo pública en manos públicas en el contexto de las privatizaciones de empresas prestadoras de servicios públicos.
- A pesar de que el personal de ACUAVALLE en general está altamente capacitado para transferir su experiencia de más de cuarenta años, paradójicamente está muy poco comprometido en transmitir esta experiencia a otras empresas, por la ausencia de liderazgo directivo en el nivel Gerencial, por ser cargos de poca estabilidad, condicionados a los gobiernos de turno, con diversidad de intereses que afectan la gobernabilidad. Los funcionarios atienden las necesidades y compromisos adquiridos con las directrices de quienes los designan para ejercer dichos cargos, que por lo general estas directrices no están alineadas con los procesos empresariales necesarios para consolidar la transformación; la cual necesita de tecnócratas que lleguen cumpliendo con los requisitos de la meritocracia aportando su conocimiento y experiencia.
- Con la firma de la convenciones colectivas de 2002 y 2004 por análisis adicional, realizado por el ex director del departamento de contabilidad de la empresa, se estimó la no causación económica en nómina de \$5.340'000.000 año aproximadamente por un periodo cercano a los 5 años. Suma importante que ha permitido la permanencia de la empresa.(Anexo 11)
- A pesar de lo anterior, se ha desaprovechado la oportunidad que ofrecieron los trabajadores, con la firma del convenciones colectivas que permitieron rebajar los costos de nómina y prestaciones extralegales, como aporte a la reestructuración y salvación de un patrimonio público para ofrecer estabilidad

laboral, esperando una gestión pública eficiente, pero no ha existido voluntad política de sus directivos y gobernantes de turno para consolidar y aprovechar esta situación envista de lo cual amenaza una nueva crisis.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Establecimiento de perfiles profesionales acordes y adecuados a las responsabilidades que asumen como miembros de Junta Directiva para quienes llegan en representación de los Socios, después de cada cambio de Gobernador, Alcaldes y Gerencia General de la C.V.C. lo que garantizaría en parte la continuidad de los macro procesos de la empresa con la llegada de personas con altas calidades profesionales.
- La realización de la rendición publica de gestión y cuentas no solamente a los Socios y órganos de control sino también a cada una de las comunidades de usuarios atendidos en cada municipalidad lo que le permitiría socializar las realizaciones de la empresa empoderando a las comunidades atendidas como verdaderos actores sociales con lo cual minimizaría algunos impactos adversos.
- La incorporar convenios subsidiarios con entidades que realicen investigación tendiente a mejorar los diferentes procesos que cumple la empresa y que aporten economías de escala a todo nivel con lo cual podría beneficiar comunidades que no disfrutaban de los servicios ofrecidos por la empresa realizando ampliación de cobertura.
- Hacer uso de la experiencia de más de 40 años de ACUAVALLE S.A. ESP prestando los servicios de acueducto y alcantarillado para apalancar su proyección como organización asesora y administradora de otras del mismo ramo.
- Que la empresa propicie ser la administradora de las obras de los Planes Departamentales de Agua, que habían entrado en vigencia.(actualizando información los Planes Departamentales quedaron sin vigencia, esta por establecerse que pasara con lo desarrollado hasta ahora)
- La revisión profunda de lo económico y financiero con los ajustes necesarios dejados de hacer en la reestructuración de la empresa para seguir siendo competitiva, sin el fantasma de la venta de acciones a los privados.

- El personal calificado de la empresa posee altos índices de antigüedad (promedio 14 años) y se deben establecer un programas de relevo generacional formado acorde a las necesidades de la empresa.
- El establecer la operación general de ACUAVALLE S.A ESP por procesos a pesar de la resistencia que genera al interior del personal, por las implicaciones de cambio cultural y de procedimientos para las funciones que desempeñan en cada unidad o grupo de trabajo; es propiciaría un cambio organizacional que mejoraría el clima laboral.( anexo)

## BIBLIOGRAFÍA

- ACUAVALLE S.A. ESP. (1998). Informe Anual de Actividades. Santiago de Cali.
- ACUAVALLE S.A. ESP. (1999). Informe Anual de Actividades. Santiago de Cali.
- ACUAVALLE S.A. ESP. (2000). Informe Anual de Actividades. Santiago de Cali.
- ACUAVALLE S.A. ESP. (2001). Informe Anual de Actividades. Santiago de Cali.
- AGUILAR, V. L. F. (1992). La Hechura de las políticas. México, D.F. Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa.
- ARCONADA, R. S. (2006) Agua: ¿Derecho Humano y Mercancía? Los Foros del Agua en México. Caracas: Cuadernos del Cendes.
- ANDESCO – CEDE (2004). *Análisis de la evolución de los servicios públicos domiciliarios durante la última década. Acueducto y Alcantarillado.*
- ARELLANO, D., & Cabrero, E. (2003). *Retos de la Profesionalización de la Función Pública.* CLAD, Caracas – Venezuela.
- BUITRAGO, C. M., & otros (1998). *El impacto de la ley de servicios públicos domiciliarios: logros y dificultades.* Universidad Nacional. Santafé de Bogotá
- Celis, O. J. (1997). *Análisis del Sector de Agua Potable y Saneamiento en Colombia. Plan Regional de Inversiones en Ambiente y salud.* Serie Análisis No. 11. Segunda Parte, capítulo 5, Aspectos Técnicos y Gestión de Servicios. Santafé de Bogotá.
- Celis, O. J. (1997). *Análisis del Sector de Agua Potable y Saneamiento en Colombia. Plan Regional de Inversiones en Ambiente y salud.* Serie Análisis No. 11. Segunda Parte, capítulo 6, Aspectos de Regulación. Santafé de Bogotá.
- Celis, O. J. (2000). *Análisis del Sector de Agua Potable y Saneamiento en Colombia. Plan Regional de Inversiones en Ambiente y salud.* Serie Análisis No. 11. Segunda Parte, capítulo 6, Aspectos de Regulación. Santafé de Bogotá.
- Celis, O. J. (2004). *Sindicatos y Territorios: Dimensiones territoriales de la acción sindical. Aproximación teórica y descripción de experiencias colombianas.* Escuela Nacional Sindical, Medellín.

Comisión de Regulación de Agua Potable. (2004) *Bases del Nuevo Marco Regulatorio Para el Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico*: Documento de presentación a las empresas. Santafé de Bogotá.

Comisión de regulación de agua potable (2001). *El Estado del Arte de la Regulación en el Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico en Colombia*. Santafé de Bogotá.

Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico. ( 2002) revista No. 3 P. 3-61. Santa Fe de Bogotá

Comisión reguladora de agua potable. (1995) Resolución No. 08 Santafé de Bogotá.

Comisión reguladora de agua potable. (1995) Resolución No. 09 Santafé de Bogotá.

Comisión reguladora de agua potable. (1995). Resolución No. 13 Santafé de Bogotá.

Congreso de la República. (2011). *Constitución Política de Colombia 1991*. Editorial Temis. Santafé de Bogotá.

Contraloría distrital de Cartagena de indias. (2001). ACUACAR S.A. ESP., y Distrito de Cartagena de Indias. *Irregularidades en la Gestión del Servicio Público*, Cartagena de Indias.

Cifuentes, G., Navarro, J., & Vergara, B. (1996). *Valoración Económico Ambiental Aplicada a la Incidencia del Canal del Dique en la Bahía de Cartagena, un ejercicio preliminar*. Trabajo de Grado, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Cartagena de Indias, Colombia.

Contraloría distrital de Cartagena de indias. (2001). ACUACAR S.A. ESP. & DISTRITO DE CARTAGENA DE INDIAS *Irregularidades en la Gestión del Servicio Público*, Cartagena de Indias, Colombia.

Congreso de la República. (1993) Ley 80. Ley de Contratación Pública. Santafé de Bogotá.

Congreso de la República (1994). *Leyes 142 y 143 Servicios Públicos Domiciliarios*. Santafé de Bogotá.

Crozier, M. (1975). *Le phénomène bureaucratique*. Editions du seuil, Paris.

Crozier, M., J., Hungtinton, S., P. & Watanuky, J. (1975). *The Crises of Democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission.* University Press, New York.

Cruz, K. F. (1994). *El Ensayo y la Vocación de Reflexionar.* Universidad del Valle. Santiago de Cali.

Cabrero, O. S. (2005). *Evaluación de la Gestión Pública: Concepto y Aplicaciones en el caso Latinoamericano.* CLAD, República Dominicana.

Cuervo, L. M. (1994). Privatización de las ESP En: Modernización Económica vs. Modernización Social. Empresa editorial Universidad Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá.

Cuervo, L. M., & otros (1988). *Economía política de los servicios públicos – una visión alternativa.* CINEP. Santafé de Bogotá.

Cuervo, L., M. (2004). *Significado político e implicaciones sociales del Actual modelo de prestación de servicios públicos domiciliarios en Colombia.* En: Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 28. Santafé de Bogotá.

Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo.* Mc Graw Hill, 6ta. Edición. México.

Dávila, C., & Miller, R. (1999): *Business History in Latin América. The Experience of Seven Countries,* Liverpool University Press, Liverpool.

Deloitte Touche Tohmatsu Internacional (1998). *Marco Conceptual de la Función Reguladora en la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo. Resumen Ejecutivo.* En: Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, revista de la comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico No. 3. Santa Fe de Bogotá

Domínguez, T. C., & Uribe, B. E. (2005). INSFOPAL. *Informe de caracterización y clasificación de municipios de Colombia.* Santa Fe de Bogotá.

DTTI (1998). *Marco Conceptual de la Función Reguladora en la prestación de los Servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo. Resumen Ejecutivo.* En: Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico. Revista Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico No. 3, febrero de 1998. Santafé de Bogotá, Colombia.

Escobar, D. (1999). *Repercusiones organizacionales del nuevo modelo de Estado.* En: Cuadernos de Administración No. 22. Universidad del Valle. Santiago de Cali.

Gobernación del Valle del Cauca, (1998 – 2008) Secretaría de Planeación. Anuarios Estadísticos Planes de Desarrollo del Valle del Cauca. Imprenta Departamental del Valle. Santiago de Cali.

Jobert, B. (1994). *El Estado en acción: la contribución de las políticas públicas*. En: *Vniversitas*, No 86; traducción de Carlos Salazar V. y Jean-François Jolly. Santafé de Bogotá.

Matthenws, (1986) *La reforma del marco institucional*. North, 1990 & Greif, 1998 *Economía de la transición y de la democracia/* Madrid.

Powell, W., & Dimaggio, P. (1999). (Compiladores) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Editorial, F.C.E., México, D.F.

Porter, M. E. (1985). *La Estrategia Competitiva*, CECSA. Tomo II. Santa Fe de Bogotá.

Prats I. J. (1992). *La modernización administrativa en las democracias avanzadas: las políticas de los 80*. En: *Modernización de la Administración Pública, dilemas y desafíos*, CLAD. Vol. IX, No. 2. Santiago de Chile.

Solanes, M. (1999). “*Servicios Públicos y Regulación. Consecuencias legales de las Fallas de Mercado*”, CEPAL. Santiago de Chile.

Superintendencia de servicios públicos (2002). “Super Cifras en Mts3, Revistas No. 2, 3 y 5. Santafé de Bogotá.

URREA, D. (2004) CENSAT – Agua Viva ACODAL – ACUADATOS Santa fe de Bogotá.

Varela, B. E. (2004). *La mercantilización de lo público* Universidad del Valle. Santiago de Cali.

Varela, B. E. (2005). *Los desafíos del interés público*. Universidad del Valle. Santiago de Cali.

Varela, B. E. (2007) *La globalización el declive de los estados – nación*. Universidad del Valle. Santiago de Cali

Varela, B. E. (2007). Tesis Doctoral en Management. Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC). Universidad de Montreal.

Vargas, V. A. (1999). *Notas sobre el Estado y las políticas públicas*. Almudena Editores. Santafé de Bogotá.

Vásquez, B. E., & otros (1995). *Retrospectiva urbana y servicios públicos en Cali 1990 – 1993*. EMCALI. Universidad del Valle. Santiago de Cali.

Vásquez B. E. (2001). *Historia de Cali en el siglo XX, Sociedad, economía, cultura y espacio*. Universidad del Valle. Santiago de Cali.

### REFERENCIA DE FUENTES ELECTRÓNICAS EN LÍNEA

*Comisión de Regulación de Agua Potable*: Disposiciones y Regulación/extraído junio de 2004 en: <http://www.cra.gov.co>

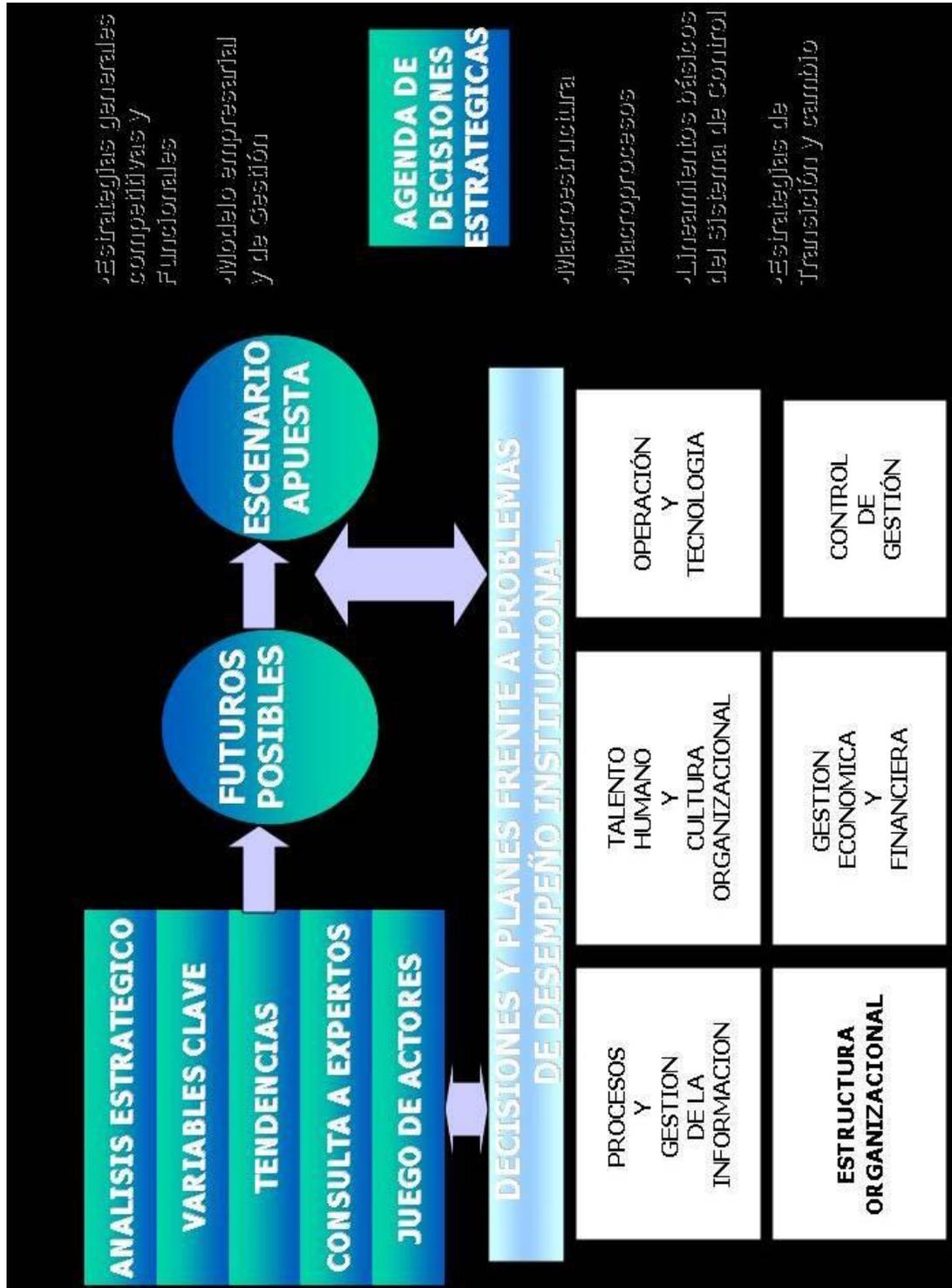
LEYTON, Carlos. *“La privatización en América Latina”*. CEDER, Perú/recuperado junio 2004/recuperado desde: <http://www.desarrollolocal.org/>

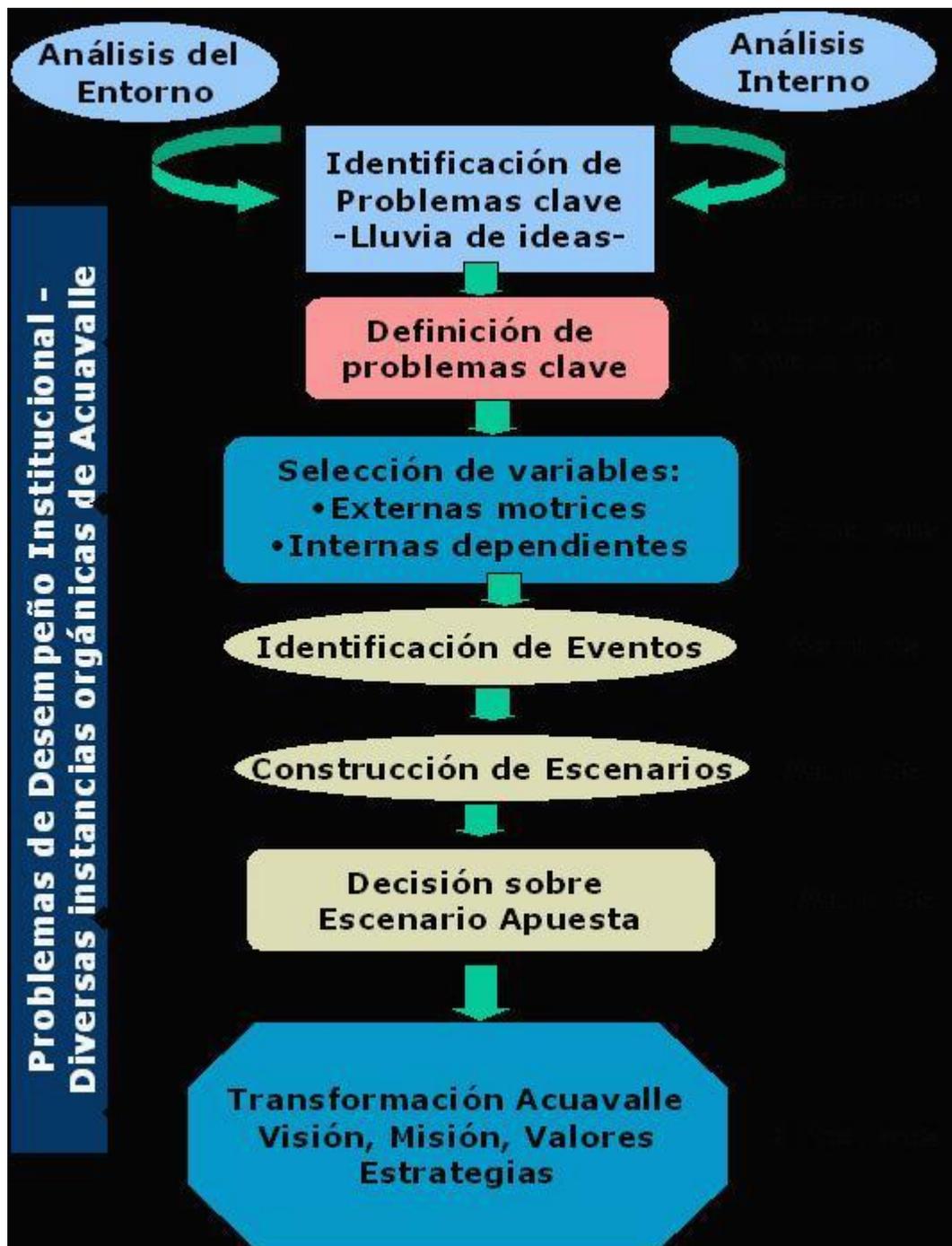
PRATS, Joan. La rehabilitación del Estado en la teoría y la práctica del desarrollo. Planteamientos neoinstitucionales. Instituto de gobernabilidad/recuperado junio 2004/1999 extraído desde <http://www.Ligov.org/PNUD/taller/docu/docu3.htm>

# **ANEXOS**



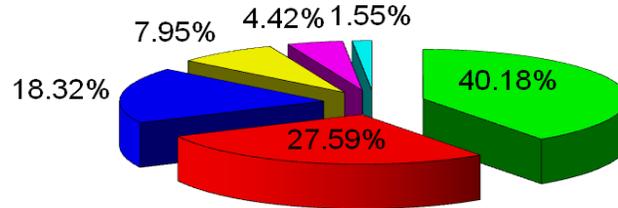
**ANEXO 2: PROPUESTA UNIVALLE PARA INTERVENCIÓN**





### ANEXO 3: HALLAZGOS PROPUESTA UNIVALLE

## ESCALA SALARIAL

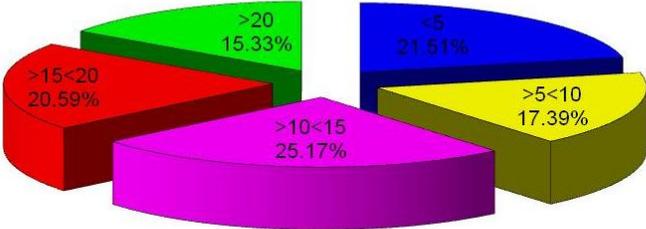


- <412.008 (182)
- >700.000<1,000.000 (83)
- >1,500.000<3,000.000 (20)
- >500.000<700.000 (125)
- >1,000.000<1,500.000 (36)
- >3,000.000 (7)

### REGIMEN LABORAL - PRINCIPALES FACTORES SEGÚN CONVENCION COLECTIVA AÑO 2000

ANT	SUELDO BASE	PRESTACIONES EN DIAS						TOTAL DEVENGADO	EQUIVALENCIA DEL DEVENGADO EN MESES	
		PRIMA DE VACACIONES	PRIMA DE ANTIGÜEDAD	PRIMA DE ESTIMULO	PRIMA LEGAL	BONIFICACION EXTRALEGAL	CESANTIAS		ANUAL	MENSUAL
1	360	15	0	0	30	60	30	495	16.50	1.38
2	360	15	0	0	30	60	30	495	16.50	1.38
3	360	15	0	0	30	60	30	495	16.50	1.38
4	360	15	8	0	30	60	30	503	16.77	1.40
5	360	20	10	11	30	60	30	521	17.37	1.45
6	360	20	12	0	30	60	30	512	17.07	1.42
7	360	20	14	0	30	60	30	514	17.13	1.43
8	360	20	16	0	30	60	30	516	17.20	1.43
9	360	20	18	0	30	60	30	518	17.27	1.44
10	360	25	20	16	30	60	30	541	18.03	1.50
11	360	25	22	0	30	60	30	527	17.57	1.46
12	360	25	24	0	30	60	30	529	17.63	1.47
13	360	25	26	0	30	60	30	531	17.70	1.48
14	360	25	28	0	30	60	30	533	17.77	1.48
15	360	30	30	23	30	60	30	563	18.77	1.56
16	360	30	32	0	30	60	30	542	18.07	1.51
17	360	30	34	0	30	60	30	544	18.13	1.51
18	360	30	36	0	30	60	30	546	18.20	1.52
19	360	30	38	0	30	60	30	548	18.27	1.52
20	360	35	40	31	30	60	30	586	19.53	1.63
21	360	35	42	0	30	60	30	557	18.57	1.55
22	360	35	44	0	30	60	30	559	18.63	1.55
23	360	35	46	0	30	60	30	561	18.70	1.56
24	360	35	48	0	30	60	30	563	18.77	1.56
25	360	40	50	39	30	60	30	609	20.30	1.69
26	360	40	52	0	30	60	30	572	19.07	1.59
27	360	40	54	0	30	60	30	574	19.13	1.59
28	360	40	56	0	30	60	30	576	19.20	1.60
29	360	40	58	0	30	60	30	578	19.27	1.61
30	360	45	60	47	30	60	30	632	21.07	1.76

**NUMERO DE TRABAJADORES**



RANGO EN AÑOS	< 5	>5<10	>10<15	>15<20	>20
No. DE TRABAJADORES	94	76	110	90	67
TOTAL TRABAJADORES:	437				
CONTRATISTAS:	153				

**ANEXO 4: CONVENIO INTERADMINISTRATIVO ENTRE EL MUNICIPIO DE BUENAVENTURA, LA SOCIEDAD DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BUENAVENTURA S.A E.S.P. Y ACUAVALLE S. A. E.S.P.**

<p>Entre los suscritos JAIME MOSQUERA BORJA, mayor de edad, identificado con la cedula de ciudadanía No. 16.481.202 de Buenaventura quien actúa en su calidad de Alcalde del Municipio de Buenaventura, quien en adelante en el presente documento se denominara EL MUNICIPIO; JOSE NICOLAS PEREA GIRON, mayor de edad e identificado con la cedula de ciudadanía No. 16.581.574 de Cali, quien actúa en su calidad de Gerente de la Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura S.A. E.S.P, constituida por escritura publica numero 902 de julio 30 de 2001 de la Notaria Segunda del Circuito Notarial Buenaventura de conformidad con el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio de Buenaventura, quien en adelante se denominara “LA SOCIEDAD” y FERNANDO GALLEGO QUIROGA, mayor de edad e identificado con la cedula de ciudadanía No. 14.934.888 de Cali (Valle del Cauca), quien actúa en su calidad de representante legal de ACUAVALLE S.A. E.S.P., constituida por escritura pública numero 3543 de julio 16 de 1959 de la notaria primera del círculo notarial de Cali, de conformidad con el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio de Cali; quien en adelante en este documento se denominara “ACUAVALLE”; hemos celebrado el presente CONVENIO INTERADMINISTRATIVO que regirá por las siguientes cláusulas:</p>	
<p><b>CLAUSULA 1.-</b> A partir de 1 de enero de 2002, LA SOCIEDAD asumirá la responsabilidad de la prestación del servicio público domiciliario de acueducto en la ciudad de Buenaventura el cual ha sido prestado hasta el presente por ACUAVALLE. Para cumplir dicha responsabilidad en cuanto atañe a la operación de los sistemas, la sociedad contratara un operador especializado como lo defina el acuerdo no. 6 de mayo 24 de 2001.</p>	<p><b>CLAUSULA 2.-</b> ACUAVALLE cederá al MUNICIPIO, la propiedad de todos los activos, bienes muebles e inmuebles, software y hardware, herramientas y equipos que se encuentran vinculados a la prestación del servicio publico domiciliario de acuerdo en el municipio de Buenaventura. EL MUNICIPIO, a su vez, cederá dicha propiedad a LA SOCIEDAD. La entrega material y formal de los mencionados bienes, en el estado en que se encuentran, se realizara a más tardar el 31 de diciembre de 2001. Los gastos notariales y registros que demande dicha enajenación serán por cuenta del MUNICIPIO.</p>
<p><b>CLAUSULA 3. –</b> ACUAVALLE S.A. E.S.P. cederá a EL MUNICIPIO y este a su vez a LA SOCIEDAD, las cuentas por cobrar que tenga a su favor en la sociedad de Buenaventura, por concepto de la prestación del servicio público domiciliario de acueducto y demás factores inherentes al mismo, correspondientes al periodo comprendido entre el 1º de julio de 2.001 y el 31 de diciembre del mismo año.</p>	<p><b>CLAUSULA 4.-</b> ACUAVALLE transfiere a EL MUNICIPIO la totalidad de los derechos que a su favor hayan causado, por concepto de subsidio a la demanda del servicio de acueducto de la ciudad de Buenaventura, hasta la fecha en que dicho servicio este a su cargo y en consecuencia lo declara a paz y salvo por este concepto.</p>

	<b>Anexo 4: Continuación</b>
<p>- <b>PARAGRAFO ACUAVALLE:</b> se reserva el derecho de propiedad sobre la totalidad de las cuentas por cobrar que tenga a su favor en la Seccional de Buenaventura, por concepto de la prestación del servicio público domiciliario de acueducto y demás factores inherentes al mismo, hasta el día 30 de junio de 2.001. En tal virtud, podrá celebrar un tercero, el o los contratos tendientes al cobro y recaudo de la misma.</p>	
<p><b>CLAUSULA 5.-</b> ACUAVALLE liquidara a todo el personal de la entidad vinculado a la planta de personal de la Seccional Buenaventura y cancelara la totalidad de los valores resultantes a favor de los mismos por tal concepto, comprometiéndose a obtener los paz y salvos respectivos. ACUAVALLE responderá por cualquier pago por deudas laborales de tales trabajadores causadas hasta el 31 de diciembre de 2.001 a que fuere condenado por sentencia judicial. EL MUNICIPIO, LA SOCIEDAD o el Operador especializado que esta contrate.</p>	<p><b>CLAUSULA 5.-</b> ACUAVALLE asumirá la totalidad de las obligaciones pensionales correspondientes a las jubilaciones que se encuentren reconocidas por la Entidad hasta el momento en que se produzca la toma de posesión de sus activos por parte de la empresa o del operador vinculado para la prestación del servicio o las que en el futuro se reconozcan a favor de los trabajadores por el tiempo laborado para ACUAVALLE.</p>
<p><b>CLAUSULA 7.-</b> ACUAVALLE cederá, a titulo gratuito, a EL MUNICIPIO o a LA SOCIEDAD, la totalidad de los derechos de que es titular para la utilización y explotación de los recursos hídricos en la jurisdicción de la sociedad de Buenaventura, hasta tanto los mismos sean debidamente reconocidos a favor de aquellos por las autoridades competentes.</p>	<p><b>CLAUSULA 8.-</b> ACUAVALLE, en acatamiento de las disposiciones consagradas en la Ley 142 de 1.994 y demás normas concordantes, efectuara a favor de EL MUNICIPIO o por instrucciones de este, a LA SOCIEDAD o al Operador especializado que esta contrate, la cesión de los contratos de condiciones uniformes vigentes con sus suscriptores del municipio de Buenaventura e informara masivamente a los mismos acerca de la desvinculación de ACUAVALLE S.A. E.SP., de esa localidad y la asunción de la responsabilidad en la prestación del servicio a cargo de la nueva empresa acorde con el cronograma oficialmente establecido.</p>
<p><b>CLAUSULA 9.-</b> ACUAVALLE S.A. E.S.P. responderá ante EL MUNICIPIO, LA SOCIEDAD y/o el Operador que esta contrate por los eventuales</p>	<p><b>CLAUSULA 10. –</b> LA SOCIEDAD se obliga a PAGAR a ACUAVALLE, la suma de siete millones de pesos (\$7'000.000,00) como</p>

	<b>Anexo 4: Continuación</b>
<p>perjuicios que les puedan causar todas las demandas ocasionadas con motivo de su vinculación como empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios en el municipio de Buenaventura, por hechos, acciones u omisiones ocurridos hasta la fecha en que legalmente sea responsable del servicio en ese municipio, igualmente, atenderá el pago de las condenas, transacciones y/o conciliaciones resultantes de procesos originados por los mismos motivos y durante el mismo termino. De lo anterior se excluyen además, los eventuales procesos que pudieran estar vinculados a los inmuebles que son materia de cesión, si y solo si, dichos procesos fuesen generados por circunstancias o hechos ocurridos con posterioridad al 31 de diciembre de 2001. Se excluyen además, los eventuales procesos que pudieran estar dirigidos a la restitución o reivindicación de cualesquiera de los inmuebles que son materia de cesión; no obstante, en este ultimo evento, ACUAVALLE S.A. E.S.P., se compromete a apoyar técnicamente a EL MUNICIPIO o a LA SOCIEDAD en la defensa de sus intereses, sin que ello le genere responsabilidad alguna respecto de los resultados del proceso judicial.</p> <p>- PARAGRAFO: para los fines indicados en esta clausula EL MUNICIPIO, LA SOCIEDAD y/o el Operador llamaran en garantía o denunciaran el pleito a ACUAVALLE.</p>	<p>contraprestación económica por los bienes cedidos por esta a su favor, en virtud del presente acuerdo. Tal suma será pagada en 10 cuotas iguales anuales, la primera de las cuotas será pagada el 31 de enero de 2.006. Cada cuota será actualizada con los índices de la inflación establecido por el DANE, entre el 31 de diciembre de 2.001 y el 31 de diciembre del año anterior al del pago de la respectiva cuota. EL MUNICIPIO será garante de dicha obligación y responderá solidariamente por su cumplimiento. Al confeccionar los términos de referencia tendientes a la vinculación de el Operador especializado. LA SOCIEDAD deberá incluir en los mismos y en el respectivo contrato, la obligación de dicho operador de pagar directamente a ACUAVALLE, por cuenta de LA SOCIEDAD, la deuda de que trata esta cláusula en cuanto a sus cuotas de capital, debidamente actualizadas por los índices de inflación, en las condiciones en ella establecidos</p>

## **ANEXO 5: CORRESPONDENCIAS**

### **5.1 CARTA SINDICATO AL GOBERNADOR DEL VALLE DEL CAUCA**

Santiago de Cali Valle del Cauca, Abril 29 de 2002

Doctor  
GERMAN VILLEGAS VILLEGAS  
Gobernador Departamento del Valle del Cauca  
*Cali Valle*

Respetuoso Saludo

Con gran preocupación por el rumbo que ha tomado el proceso de transformación de Acuavalle S.A. ESP. y consciente de su integridad, sensatez y esmero por el bienestar de los Vallecaucanos, recurro al sentido de comprensión que siempre lo ha caracterizado, para que se respete entre las partes el hilo conductor que ha permitido el avance de los diálogos y acuerdos iniciales a que hemos llegado donde la confianza, credibilidad y transparencia han sido los principios que nos han regido.

En este momento estamos abocados a la construcción conjunta de la nueva empresa y no puede aquí perderse la coherencia del proceso, de manera que cuando como organización sindical asumimos el reto de ser actores para construir la nueva empresa, no podemos hoy aceptar que se nos libere de esta responsabilidad y derecho, pues somos los trabajadores los más interesados en que su estructura, procesos y metodología garanticen la viabilidad de la misma, razón de ser de este proceso de cambio

Las Informaciones desacertadas e incoherentes de la gerencia a los medios de comunicación donde da a entender que no se va a concertar la construcción de la nueva empresa con los trabajadores a través de su organización sindical, han despertado en nuestra gente un ambiente de incertidumbre e inconformidad, al punto que hoy todos exigen respuesta clara directa de los estamentos directivos sobre el respeto y mantenimiento de los principios que se han enunciado en los párrafos anteriores.

El planteamiento de los consultores tiene como elemento esencial construir una alternativa organizacional basada en las tercerizaciones, situación que es ampliamente contraria al sentir que nos ha identificado en torno a la eficiencia que puede lograr la gestión pública. Cual sería la razón de ser de mantenerle a ACUAVALLE S.A. ESP. su naturaleza pública, si su actividad económica productiva esencial es entregada para su realización a terceros del sector privado?

No nos oponemos a estudiar la posibilidad de tercerizaciones en aquellas actividades ajenas al giro normal de la empresa, siempre y cuando sea valorada previamente la optimización del recurso interno y el agotamiento de un proceso de inducción, entrenamiento y capacitación, si lo exigen las nuevas competencias laborales que asigne el nuevo modelo empresarial.

Conociendo perfectamente su percepción y compromiso con el proceso que hoy adelantamos y como accionista mayoritario de la Empresa, estamos seguros que usted intervendrá inmediatamente para que se respete la razón de ser de este proceso.

Los trabajadores de Acuavalle S.A. somos ejemplo de concentración y dialogo con el único objetivo de salvar nuestra fuente de empleo, cuando hablamos de transformar nos se trataba de propiciar una masacre laboral que incrementará la injusticia social, el hambre y la miseria en nuestro Departamento, es mas bien asumir un cambio de actitud, ser altamente productivos, trabajar hacia el mismo objetivo, mejorar niveles de gestión, liderar procesos y reestructurarnos internamente. Estoy segura de contar con su apoyo como siempre lo ha hecho, su demostrada capacidad de liderazgo unida a su gestión administrativa y política, constituirán el garante necesario para cumplir con lo pactado, teniendo como base que el principio fundamental para nuestra gente debe ser la permanencia de una fuente de empleo viva que necesariamente contribuye a la conformación de una sociedad más justa.

Abrazos de toda nuestra gente y que Dios lo bendiga.

Cordialmente,

MARGARITA LOPEZ DE GIRALDO  
*Presidenta SINTRACUAVALLE*

## **5.2 CARTA SINDICATO AL GOBERNADOR DEL VALLE DEL CAUCA- ASUNTO NOMINA**

Santiago de Cali, 18 de Julio de 2001

Señor.  
GERMAN VILLEGAS VILLEGAS  
Gobernador Departamento del Valle del Cauca  
Santiago de Cali

### **ASUNTO: CONGELAMIENTO NOMINA DE PERSONAL**

En desarrollo de las mesas de negociación que permitieron la firma del acuerdo entre la empresa y los trabajadores, se llego a la conclusión que, era indispensable mantener congelada la planta de personal, hasta tanto, no se realice el estudio por parte de un ente externo que permita redefinir administrativamente la estructura de la entidad.

Con fundamento en lo anteriormente expuesto y basados en el principio de mutuo respeto a lo pactado que nos debe asistir a las partes que firmamos los acuerdos que permitirán viabilizar a futuro nuestra entidad, muy respetuosamente estamos reiterando a usted como presidente de la Junta Directiva de ACUAVALLE S.A. E.S.P. máximo órgano para la toma de decisiones la necesidad de mantener congelada la planta de personal.

Los trabajadores de ACUAVALLE S.A. E.S.P. hemos manifestado nuestro interés de forjar una nueva estructura organizacional en seguimiento de los acuerdos firmados, actuando de conformidad con los planteamientos expresados en el modelo alternativo presentado a usted.

La organización sindical considera oportuno que las vacantes que se lleguen a generar por jubilaciones o retiros de funcionarios activos deben ser cubiertos por otros funcionarios vinculados a la entidad después de agotar un adecuado proceso de selección.

Solo si las características o perfiles requeridos por la vacante no son adecuadamente cubiertas por el aspirante de ACUAVALLE S.A. E.S.P. se debe dar inicio a un proceso de selección con personas externas a la entidad, somos igualmente concientes de la necesidad de proteger nuestra entidad de la ingerencia de la actividad política, propósito en el cual estamos seguros usted nos brindara su decidido apoyo concedores de su compromiso con la comunidad vallecaucana de sacar adelante esta entidad.

Estamos seguros que unir los esfuerzos de los trabajadores, los directivos, los socios y la Junta Directiva por usted presidida garantizaran el éxito esperado en la gestión que nos hemos comprometido al firmar el acuerdo que permite redefinir el futuro de nuestra entidad.

Los trabajadores de ACUAVALLE S.A. E.S.P. confiamos plenamente en su capacidad de gestión y en la acertada visión de futuro para el manejo del agua para el Valle del Cauca.

Cordialmente,

MARGARITA LOPEZ  
Presidente

DANIEL FERMIN JIMENEZ P.  
Fiscal

Copia. Dr. Fernando Gallego Quiroga Gerente

### **5.3 CARTA SINDICATO MAYO 2002**

Santiago de Cali, 24 de mayo de 2001

Doctor  
GERMAN VILLEGAS VILLEGAS  
Gobernador del Departamento del Valle del Cauca  
Santiago de Cali.

Señor Gobernador.

En nombre y representación de los trabajadores de ACUAVALLE S.A. E.S.P. y actuando en mi condición de Presidente del Sindicato de trabajadores "SINTRACUAVALLE", presento a usted un cordial saludo a la vez que acusamos recibo de su comunicación del día 23 de Mayo de 2001, con la cual, nos manifiesta nuevamente su interés de sacar adelante nuestra Empresa, convirtiéndola en una entidad con capacidad de cumplir su objetivo social dentro de los parámetros de eficiencia y rentabilidad propios de toda empresa moderna.

Durante cerca de dos años hemos trabajado en procura de una solución concertada a la problemática de ACUAVALLE S.A. E.S.P., buscamos su apoyo como candidato a la Gobernación y nos comprometimos a construir un acuerdo que permitiera la viabilización de la entidad.

Participamos en la mesa de negociación convocada por usted, discutiendo y analizando la propuesta presentada por la administración de la Empresa y los miembros de Junta Directiva, trabajo este que concluyó en la redacción de un preacuerdo que contiene las bases para dar inicio al proceso de modernización de nuestra entidad.

Al validar el preacuerdo firmado entre la Empresa y los representantes del Sindicato, los trabajadores de ACUAVALLE S.A. E.S.P. hemos depositado toda nuestra confianza en su capacidad de gestión como mandatario de los vallecaucanos para que el proceso de transformación y modernización de ACUAVALLE S.A. E.S.P. se lleve a un feliz término.

Somos conscientes de la responsabilidad histórica que contiene la decisión que se llegue a tomar sobre el futuro de los servicios públicos en el Valle del Cauca, nuestra participación en esta decisión la reflejamos en el contenido del preacuerdo que estamos respaldando.

Confiamos que los puntos incluidos en el preacuerdo le permitan soportar satisfactoriamente su intención de mantener ACUAVALLE S.A. E.S.P. como un ente público y le faciliten la iniciación del proceso de transformación.

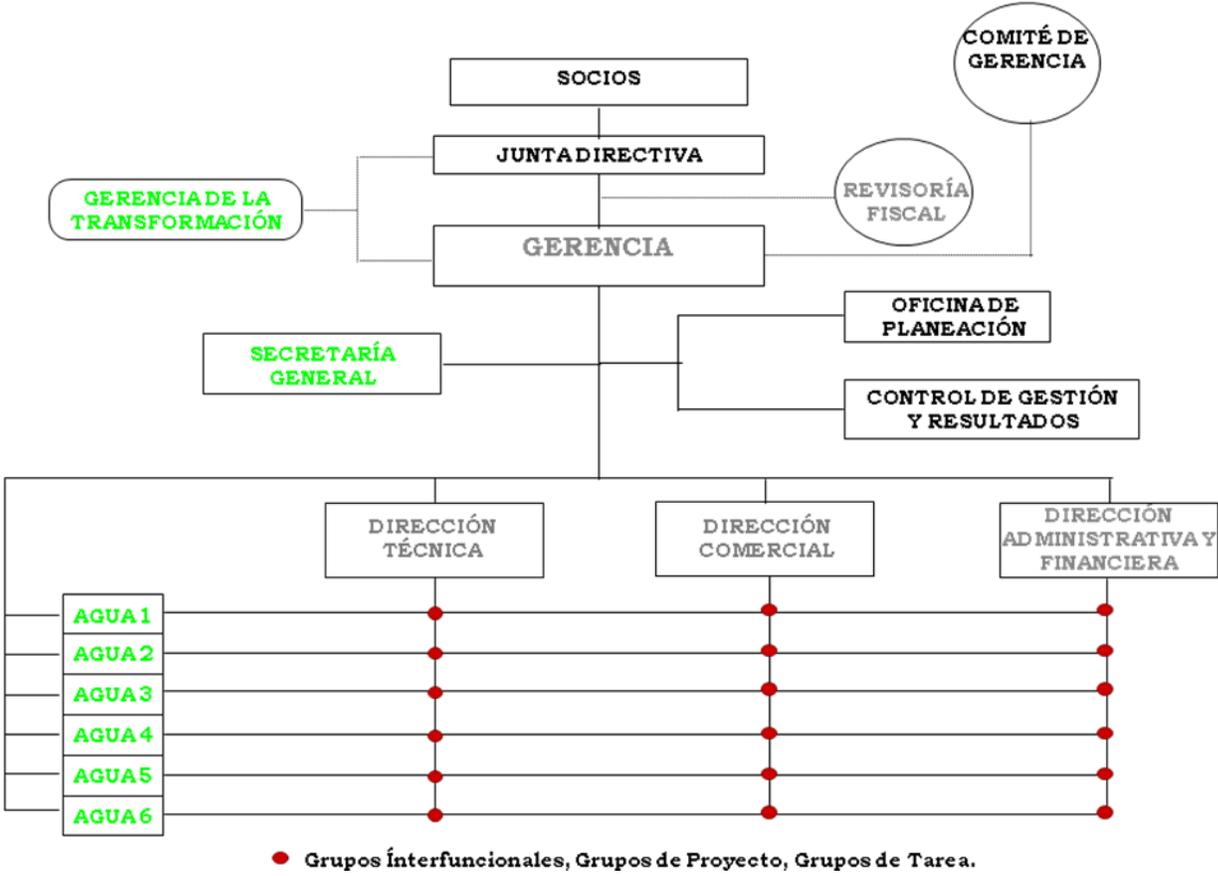
Finalmente, señor Gobernador, por su intermedio queremos hacer un llamado al Gobierno Nacional, representado en esta ocasión por la Presidencia de la República y el Ministerio de Desarrollo para que se permita hacer realidad la reestructuración de esta entidad que con mucho orgullo presentamos hoy todos los vallecaucanos al país entero, como una muestra fehaciente que en Colombia es posible hacer empresa en condiciones competitivas y manejada por funcionarios adscritos al sector público.

Atentamente.

MARGARITA LOPEZ  
Presidente Sintracuavalle

*Copias. Dr. Fernando Gallego Quiroga. Gerente  
Miembros Junta Directiva ACUAVALLE S.A. E.S.P.*

**ANEXO 6: CUADROS COMPARATIVOS PERSONAL Y ORGANIGRAMA ACUAVALLE S.A. ESP.**



CONCEPTO DEL PAGO	RÉGIMEN TRABAJADOR OFICIAL		RÉGIMEN CONVENCIONAL ACUAVALLE	
	DIAS	%	DIAS	%
SUELDO	339		339	
CESANTIAS	30	8,33%	30	8,33%
INTERESES CESANTIAS		12,00%		12,00%
VACACIONES	21	6,19%	21	6,19%
PRIMAS SEMESTRALES	30	8,33%	30	8,33%
PRIMA DE VACACIONES	15	4,17%	15	4,17%
PRIMA DE NAVIDAD	15	4,17%	15	4,17%
<b>TOTAL CARGA PRESTACIONAL LEGAL</b>	<b>111</b>	<b>31,19%</b>	<b>111</b>	<b>31,19%</b>
PRIMA DE ANTIGÜEDAD			24	6,67%
PRIMA DE VACACIONES			10	2,78%
PRIMA EXTRALEGAL JUNIO			27	7,50%
PRIMA EXTRALEGAL DICIEMBRE			18	5,00%
<b>TOTAL CARGA PRESTACIONAL EXTRA-LEGAL</b>			<b>79</b>	<b>21,94%</b>
<b>TOTAL CARGA PRESTACIONAL</b>			<b>190</b>	<b>53,14%</b>
APORTES PARAFISCALES		9,00%		9,00%
SEGURIDAD SOCIAL		20,80%		20,80%
<b>TOTAL APORTES Y SEGURIDAD SOCIAL</b>		<b>29,80%</b>		<b>29,80%</b>
				<b>82,94%</b>

## **ANEXO 7: PARTICIPANTES FOCUS GROUP ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO**

- Arias C. Nelsy  
Independiente
- Caicedo Julia Rosa  
Eidenar – Univalle
- Clavijo Mario Ernesto  
Planeación Departamental
- Cruz Vélez Camilo Hernán  
Eidenar – Univalle
- Escobar Holguín Rodrigo  
Independiente
- Escobar R. Juan Carlos  
Emcali
- González Germán  
Aquadatos Ltda.
- Latorre Montero Jorge  
Cinara
- Piedrahita Ernesto José  
Planeación Departamental
- Restrepo Baquero Ignacio  
Acodal
- Rojas Palacios Alfonso  
Secretaría Departamental de Salud del Valle del Cauca
- Sánchez Mejía Francisco  
Acodal
- Varela Edgar  
Universidad del Valle

## **ANEXO 8: LISTADO DE OTRAS CONSULTORIAS ACUAVALLE S.A., DESPUES DE 2004**

La siguiente es lista documental, que contiene los informes finales de consultorías contratadas por la Empresa en los últimos años mientras se elaboraba este trabajo:

- Universidad del Valle. Objeto: Definición de la nueva estructura organizacional de la Empresa.
- Jaser Consultores Asociados Ltda. Objeto: Estudio para la realización de un modelo que permita la proyección de la Empresa bajo escenarios probables, con el propósito de analizar el impacto financiero de diferentes políticas tanto sobre el flujo de caja de la Empresa, como sobre su valor de mercado.
- Hugo Plazas Denis. Objeto: Asesoría integral para efectuar un proceso de sensibilización al cambio y soportar los análisis económicos necesarios para enfrentar la reestructuración.
- Cabrera Bedoya & Asociados S.A. Objeto: Asesorar a ACUAVALLE S.A. ESP, y a la CVC, en el proceso de alianza estratégica que se proyecta realizar con la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca C.V.C. Conjuntamente con la CVC.
- Advisor y Services Ltda. Objeto: Prestación servicios de consultoría para el mejoramiento de procesos y evaluación del sistema de control interno de ACUAVALLE S.A. ESP.
- ACG LTDA. Asesores Consultores Gerenciales. Objeto: Prestación servicios de consultoría gerencial para validar el modelo de desarrollo organizacional de ACUAVALLE S.A. ESP.
- Luís Alfonso Mora. Prestación servicios de consultoría jurídica y empresarial tendiente al fortalecimiento financiero de ACUAVALLE S.A. ESP., dentro del proceso de inversión de la CVC
- Jaser Consultores Asociados Ltda. Objeto: Asesorar a ACUAVALLE S.A. ESP, en una potencial transacción con la C.V.C., procurando que esta última realice una inversión significativa en la empresa, en forma tal que se genere la liquidez necesaria para estabilizar la situación financiera de la empresa y lograr la implantación de políticas que la administración ha identificado como prioritarias para el desarrollo de la entidad.
- Asesorías en Gestión Empresarial de Colombia, ASEGEMCOL LTDA. Objeto: Asesorar el diagnóstico de los estudios de costos y tarifas realizados por ACUAVALLE S.A. ESP, en el año de 1997 para los municipios atendidos por la empresa y establecer un plan estratégico para atemperarlo a la normatividad legal sobre la materia.

## **ANEXO No 9 Personas Entrevistadas**

- \* MARGARITA LOPEZ - Presidenta Sindicato
- \* . FERNANDO GALLEGO QUIROGA – Ex Gerente
- \* JORGE E. VILLAY - Director Departamento Contabilidad
- \* CARLOS C. MIRA - Gerente durante el estudio.
- \* HUGO SALAZAR - Ingeniero Consultor
- \* FERNANDO PIZARRO - Representante del Gobernador Junta
- \* RAMIRO ANDRADE - Miembro Junta Directiva

\* Las otras personas entrevistadas solicitaron permanecer anónimas por motivos de seguridad personal.

RESTRUCTURACION ACUAVALLE S. A. ESP  
CUESTIONARIO GESTION ADMINISTRATIVA  
CASO: RECOPIACION INFORMACION ACTIVIDADES

ENCUESTA PARA EL GRUPO CON ENFASIS EN ASPECTOS POLITICOS.

1.- ¿Cual es el conocimiento y opinión que tienen sobre la prestación de servicios públicos en el Valle del Cauca. ?

2.- ¿Existe en el Valle del Cauca, una política pública sobre los servicios públicos domiciliarios de agua y saneamiento básico. ?

3.- ¿Como califica la prestación de servicios públicos domiciliarios a cargo de ACUAVALLE S.A. E.S.P.?

4.- ¿Por qué tipo de entidad debe ser realizada la administración y operación de las empresas de servicios públicos domiciliarios. ?

5.-¿ Cuáles son sus apreciaciones sobre la continuidad y/o desaparición de Acuavalle S. A, ESP como empresa prestadora de servicios públicos. ?

6.-Conoce usted de las ejecutorias y realizaciones de restructuración de ACUAVALLE para conservarse como un ente público. ?

7.- ¿Como califica las actuaciones de los Directivos de ACUAVALLE S. A. ESP? ; justifique su calificación.

GESTION OPERATIVA

CASO: RECOPIACION INFORMACION ACUAVALLE

ENCUESTA PARA EL GRUPO DE FUNCIONARIOS ACUAVALLE S.A. E.S.P.

1. ¿Cual es el conocimiento y opinión que tienen sobre la prestación de servicios públicos en el Valle del Cauca?
  
- 2.- ¿Se Cumple en ACUAVALLE S.A. E.S.P. con los requerimientos técnicos y normativos en la prestación de los servicios públicos a su cargo?
  
- 3.- ¿Cuáles serían los puntos específicos en los que la administración debería hacer énfasis para optimizar los recursos de ACUAVALLE S.A .E.S.P.
  
- 4.- ¿Por qué tipo de entidad debe ser realizada la administración y operación de las empresas de servicios públicos domiciliarios. ?
  
- 5.- ¿Cuales son sus apreciaciones sobre la continuidad y/o desaparición de Acuavalle S. A, ESP como empresa prestadora de servicios públicos. ?
  
- 6.- ¿Conoce usted de las ejecutorias y realizaciones de ACUAVALLE S. A. ESP para conservarse como un ente público. ?
  
- 7.- Como califica las actuaciones de los directivos de ACUAVALLE S. A. ESP?; justifique su calificación.

GESTION ADMINISTRATIVA  
CASO: RECOPIACION INFORMACION ACUAVALLE

ENCUESTA PARA EL GRUPO CON ENFASIS EN CONDICIONES TECNICAS EN LA PRESTACION DE LOS  
SERVICIOS PUBLICOS

1.- ¿Cual es el conocimiento y opinión que tienen sobre la prestación de servicios públicos en el Valle del Cauca?

2.- Alcanza ACUAVALLE S.A. E.S.P. un grado de organización empresarial que le permite competir en el mercado de los servicios públicos. ?

3.- ¿Se cumple en la prestación de los servicios públicos con todos los parámetros de la OMS?

4.- ¿Por que tipo de entidad debe ser realizada la administración y operación de las empresas de servicios públicos domiciliarios. ?

5.-¿ Cuáles son sus apreciaciones sobre la continuidad y/o desaparición de Acuavalle S. A. ESP como empresa prestadora de servicios públicos. ?

6.-Conoce usted de las ejecutorias y realizaciones de ACUAVALLE S. A. ESP para conservarse como un ente público. ?

7.- Como califica las actuaciones de las directivas de ACUAVALLE S. A. ESP? Justifique su calificación

# ACUAVALLE S. A. ESP

## Reestructuración de una Empresa Pública para la provisión de agua potable

Sustentación Trabajo de Investigación

**Manuel Salvador Williams A**  
Candidato a Magister

**Edgar Varela Barrios, Ph.D.**  
Director Tesis

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS  
Santiago de Cali, 31 de enero de 2013



# Agradecimientos

- Al Creador, por permitirnos existir como granos de arena del proceso social que se unifica cuando llegamos a ser tejido social y parte de la Humanidad.
- Al Director y Evaluadores por su deferencia sus aportes académicos al proceso de culminación de este trabajo de investigación.
- Al grupo de asesores y colaboradores que se unido a este proyecto en sus diversas etapas. (siete años)
- A la Universidad del Valle, por la generación de espacios para el conocimiento, las experiencias en el desarrollo social.
- A mis familiares, Amigos y compañeros que me han acompañado en este viaje por la vida académica y profesional.

# Temas a desarrollar

- Introducción
- I. Descripción de caso
  - Problema
  - Justificación
  - Objetivos
- II. Metodología
- III. Marco Referencial
- IV. Descripción de ACUAVALLE S. A. ESP
- V. Análisis de caso e interpretación de datos
- VI. Conclusiones, Recomendaciones, Líneas Futuras de Investigación o trabajos
- Bibliografía

# Introducción

## BREVE RESEÑA HISTÓRICA

- Prestación del servicio de Acueducto y Alcantarillado en Colombia Varela Barrios (2004).
- **1959**
- Se funda la SOCIEDAD DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS DEL VALLE DEL CAUCA S.A.
- Escritura Pública No. 3543 del 16 de julio de 1959, en la Notaría Primera del Circuito de Santiago de Cali.
- Se constituyó como sociedad anónima sin ánimo de lucro
- Socios fundadores: el INSFOPAL, el Departamento del Valle del Cauca y los municipios de Alcalá, Bolívar, Candelaria, Guacarí y San Pedro,
- Capital Autorizado en esa fecha de \$6'216.400.00

# Introducción

- **1976**
- Decreto 1157 de 1976, por medio de la cual se transforman las ACUAS en EMPOS.
- El Valle y Antioquia se marginan y continúan con la forma de Sociedades Anónimas.
- **1980**
- Por medio de la Escritura Pública 145 de la Notaría Cuarta del Circulo de Santiago de Cali, se protocoliza una reforma estatutaria que es la que rige actualmente en la Sociedad de Acueductos y Alcantarillados del Valle del Cauca S. A., con algunas reformas sobre todo en aumento de capital y nueva composición accionaria.

# Introducción

- **1990**
- Liquidación del INSFOPAL y cesión de acciones a municipios socios de ACUAVALLE.
- Departamento del Valle del Cauca, socio mayoritario, al liquidarse el Instituto Nacional de Fomento Municipal, las acciones de este, fueron adquiridas por el Departamento y enajenadas a algunos municipios de acuerdo con la ordenanza No. 005-E del 29 de febrero de 1988.
- Composición accionaria:

Departamento del Valle	75.85%
Municipios	24.14%

# I. Descripción de Caso

## El Problema de investigación

- La Ley 142 de 1994 incorpora como obligación para las empresas prestadoras del servicio de acueducto la competencia, rentabilidad y productividad empresarial. En el Valle del Cauca, por sus características socio-económicas desfavorables en las finanzas públicas no se había permitido la adopción de la nueva normatividad tarifaria. Esto hizo crisis en las empresas del sector y en ACUAVALLE, a partir de 1998, reflejándose en déficit económico y prestacional. A ello se agrega la normatividad regional de los Planes Departamentales de Desarrollo de distintos períodos de gobernación que ataba la metodología de cobro a los usuarios.
- Ello obliga a una reestructuración que busca garantizar la provisión de los servicios públicos de agua y alcantarillado por ACUAVALLE S. A. ESP con las condiciones inherentes a la finalidad social del Estado en el Valle del Cauca, como instrumento para elevar el bienestar general y constante de la población favorecida como usuaria.

# I. Descripción de Caso

## Justificación

- Los informes que se realizan sobre los servicios públicos domiciliarios en Colombia y en especial en el Valle del Cauca son en general, los escritos de gestión administrativa particular de cada una de las empresas y entidades que desarrollan actividades propias y de forma individual que dan cuenta de los aspectos hidrológicos y ambientales, usuarios de servicios de las diferentes zonas del departamento, la densidad poblacional con el proceso de migración, inmigración y demás procesos sociales alrededor de cada organización.
- Particularmente de ACUAVALLE S.A. ESP, existen los informes de gerencia que se elaboran para la junta directiva año tras año, balances contables y financieros, los informes de consultorías contratadas por la empresa, estudios realizados por personal interno de la empresa en diferentes temáticas, como también los documentos oficiales con los que se rinden cuentas a los socios y entidades de control.

# I. Descripción de Caso

## Justificación

- Contrastar los procesos de transformación a que se ha visto abocada la empresa, en el marco de los lineamientos neoliberales, las directrices que marcaron la promulgación de la Constitución de 1991 y las Leyes complementarias para la continuidad operativa de los servicios públicos domiciliarios, como las Leyes 142 y 143; en especial para la región del Valle del Cauca por la connotación que tienen para el Departamento.
- Generalmente los informes no reflejan los procesos y eventos cíclicos que sufren las organizaciones empresariales, por lo cual se intenta evidenciar aquí algunos de ellos que fueron llamativos o de interés para el estudio, fundamentalmente entre el año 2004 y el 2008, con lo cual se espera enunciar en parte la práctica real como aporte a la sociedad, para prevenir catástrofes que se puedan prever en el futuro de la prestación de los servicios.

# I. Descripción de Caso

## Objetivos

### General

- Describir el proceso de transformación de la empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado del Valle del Cauca – ACUAVALLE S. A. ESP, en un contexto de privatizaciones de las empresas del sector

### Específicos

- Describir el contexto de las transformaciones de las empresas del sector de agua potable y alcantarillado, desde las normas y la teoría.
- Especificar las particularidades de la conformación y composición accionaria de ACUAVALLE S.A. ESP
- Describir los procesos de gestión y de transformación administrativa de la empresa
- Describir los cambios que se llevaron a cabo en la empresas relacionados con la gestión de personal que tenían como propósito hacerla sostenible.

# II. Metodología

- **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

- Descriptiva, con el propósito de enunciar el proceso de transformación de ACUAVALLE S.A. ESP, como estudio de caso se realizó en dos fases fundamentales.

- **FASES**

- **Fase 1. Revisión de la literatura**

- objetivo específico 1recopilar los planteamientos de distintos autores sobre los procesos de transformación en empresas públicas. Teniendo en cuenta los autores citados en la bibliografía

- **Fase 2. Identificación del proceso de transformación**

- los objetivos específicos 2, 3 y 4. En esta fase se combinaron las técnicas de revisión documental, observación acción participante del investigador, entrevista a los gerentes, directores de sedes, jefes de grupos de trabajo

# III. Marco teórico



SERVICIOS PUBLICOS



NEOINSTITUCIONALISMO



POLÍTICAS PÚBLICAS



NEW PUBLIC MANAGEMENT



# III. Marco teórico

- **SERVICIOS PÚBLICOS**
- DNP – Colciencias – Fundamentan el crecimiento y el desarrollo social en la ciencia, la tecnología y la innovación – 2019 Visión Colombia II Centenario.
- Varela Barrios (2007), Define Servicio Público como aquel que beneficia a toda la sociedad pero que los empresarios privados no tienen suficientes incentivos para producirlos por cuenta propia y que produce efectos sobre quienes no han participado en la transacción (producción o comercialización). El servicio público es el argumento esencial del intervencionismo estatal.

# III. Marco teórico

## ■ NEOINSTITUCIONALISMO

- –Jobert, B. (1994) Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.
- Las reglas del juego en una sociedad más formalmente son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico.
- Varela Barrios (2007), Las instituciones están moldeadas por factores históricos que limitan las opciones de los agentes, por ello, el cambio histórico produce resultados diferentes a los predichos por la teoría neoclásica, según la cual los gerentes tienen un número ilimitado de instituciones para elegir.

# III. Marco teórico

- **INSTITUCION**

- Arellano y Cabrero (2003), el concepto de institución u organización como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación desarrollada por los distintos actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento. A partir de este concepto, y considerando las cuatro principales orientaciones teóricas, algunas neo institucionalistas y otras antiliberales, los autores consideran el comportamiento de los actores vinculados a la organización con los condicionantes normativos, regulativos, históricos y cognitivos:

# III. Marco teórico

- Según Prats (1999), la transformación del Estado, en lo que se ha llamado la lógica neoliberal, no debe conducirnos a pensar que el poder de los Estados ha desaparecido. En efecto, el Estado continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, aun cuando hoy debe funcionar en una forma diferente a la contemplada en el patrón nacional-desarrollista y el modelo burocrático que prevaleció en el mundo desarrollado de la post-guerra. Tomado de Varela Barrios (2004),

# III. Marco teórico

- **NEW PUBLIC MANAGEMENT**

- - La Reinención del Gobierno - Un Nuevo Modelo de Gobierno.
- Describe cómo la influencia del sector privado y toda su lógica empresarial ha venido transformando la estructura del Estado. Se propone que el gobierno debe encargarse de “guiar” en el símil del barco y no de “remar”.
- Bajo el análisis de casos exitosos en Estados Unidos se revisan situaciones en las que los recursos públicos se entretajan con los privados para alcanzar la solución a problemáticas sociales específicas.
- De igual forma, ellos redefinen el papel de los “gerentes” públicos al catalogarlos como negociadores o articuladores sociales cuya función central sería la de reunir recursos, y fijar prioridades sociales por medio de un proceso político democrático a fin de velar para que se provean los servicios que la sociedad requiere. Varela Barrios (2007),

# III. Marco teórico

- Al tomar la Gestión pública como un factor importante y conceptual de la modernización del Estado, como fuente de cambio en la utilización de las herramientas gerenciales que podrían apoyar la transformación pública, Cruz (1994), la modernización del Estado es un proceso de cambio que pretende ajustar la marcha del organismo y de sus instituciones, a las crecientes demandas sociales, económicas, políticas, técnicas y culturales de la época, que actúan como dinamizadores de un proyecto de modernidad (mas o menos homogéneo que abriga, en especial a la llamada civilización occidental desde finales del siglo XVIII así sus raíces puedan encontrarse mucho mas atrás en la historia), que pretende consolidar a la razón, la ciencia y la técnica como indicadores fundamentales del progreso continuo de la sociedad.

# III. Marco teórico

- La Gerencia pública es entendida como la tarea de maximizar el valor creado por la actuación de las organizaciones públicas Prats, (1994). Aquí, el concepto de valor no está referido exclusivamente a la parte económica sino a aquellos tipos de valores sociales, políticos y ambientales que se derivan de los bienes públicos que misionalmente deben entregar las organizaciones públicas a sus usuarios o gobernados Escobar, (1999). Esta definición permite operacionalizar un criterio fundamental de evaluación del ejercicio de la Gerencia pública: la eficiencia entendida como la relación entre los recursos utilizados y los valores efectivamente producidos
- las organizaciones se adaptan a los comportamientos de sus líderes y a los cambios del entorno y el contexto. A esto Lindblom (2010) le llamó “La ciencia de salir del paso”, es decir, pequeños cambios acumulados, pueden producir un gran cambio.

# IV. Descripción de ACUAVALLE S. A. ESP

- La Comisión de Regulación expidió la **Resolución 08**, en la cual se establecieron los criterios y la metodología con arreglo a los cuales las empresas debían determinar las tarifas de acueducto. La metodología de fijación de tarifas se fundamentó en los costos de la empresa.
- De esta forma se buscaba que por la vía tarifaria las entidades prestadoras recuperen los costos incurridos en la provisión del servicio. Los costos asociados a la prestación del servicio de acueducto se clasificaron en tres grupos: costos de inversión, operación del sistema y administración.
- El análisis realizado por estudios externos (1998 – 2000) contratados por ACUAVALLE para enfrentar la transformación de su estructura tarifaria arrojó que esta no era viable en el corto plazo por su lógica y estructura organizacional a ese momento.
- **Situación de globalización**, se suscita la oleada privatizadora en los países latinoamericanos. Influencia fuertemente a Colombia como también al Departamento del Valle del Cauca. (F. M. I. , B. I. D.)

■

# IV. Descripción de ACUAVALLE S. A. ESP

- La **Ley 142 de 1994** facultó a las Comisiones de Regulación para determinar el Régimen al cual se someten las entidades prestadoras de servicios públicos, dentro de las opciones de libertad regulada, libertad vigilada o libre fijación de tarifas. Por lo tanto, la Comisión de Agua Potable y Saneamiento Básico estableció que estas tarifas se fijarían libremente por los prestadores del servicio, según las metodologías de cálculo que expidiera la CRA.
- ACUAVALLE al momento de la iniciar la transformación, no había realizado cambios en sus estructuras tarifarias, realizando ajustes que no lesionaban el modelo administrativo de la empresa e impactaban desfavorablemente el nivel socioeconómico de sus usuarios.

# IV. Descripción de ACUAVALLE S. A. ESP

- **1999 – 2001**
- Estudio Situación económica de ACUAVALLE S. A. ESP.
- Cesión de ACUAVALLE Seccional Pacifico al Gobierno Municipal de Buenaventura.
  
- **2001-2003**
- Presentación de Planes Alternativos
- Convocatoria a la Universidad del Valle.
- Trabajo de Consultoría propuestas de Transformación.
  
- Comité Técnico.
- Conformación del Comité Decisor
- Contratación de asesoría externa
- Alianza con C. V. C.

# IV. Descripción de ACUAVALLE S. A. ESP

- En el 2004, **ACUAVALLE** presentaba indicadores estables, que le permitían mantenerse competitiva en la región; sin embargo, surgió la inquietud sobre el impacto esperado en los estados financieros y en la situación administrativa si se implementaban integralmente las propuestas formuladas por el Comité Técnico.



# IV. Descripción de ACUAVALLE S. A. ESP

## Transformación

- 2004 - 2008
- ***PROCESO DE RESTRUCTURACION***



# V. Análisis e interpretación de datos

- Actividades realizadas:
  - Reunión Junta Directiva y Equipo Universidad del Valle
  - Taller de socialización de la propuesta de trabajo
  - Distribución de los equipos de trabajo
  - Talleres de trabajo por equipos temáticos
  - Entrevistas y reuniones con expertos
  - Presentación de informes parciales de los hallazgos
  - *Focus group* con actores y expertos
  - Diseño de escenarios
  - Socialización de escenarios
  - Presentación del informe de Universidad del Valle
  - Conformación del Comité Decisor
  - Contratación de asesoría externa
  - Alianza con C. V. C.



# V. Análisis e interpretación de datos

- Empresa creada en: 1959 (54 Años).
- Conformada por: Capital 100% Público.
- Socios :
  - CVC 39.2318 %
  - Departamento del Valle del Cauca 43.1379 %
  - 33 Municipios del Valle del Cauca 17.6303 %
- Niveles de Cobertura 98%.
- Territorio de atención: 33 Municipios.
- Estructura de trabajo actual: 10 AGUAS.
- No. Empleados: 345.
- 2012.

# V. Análisis e interpretación de datos

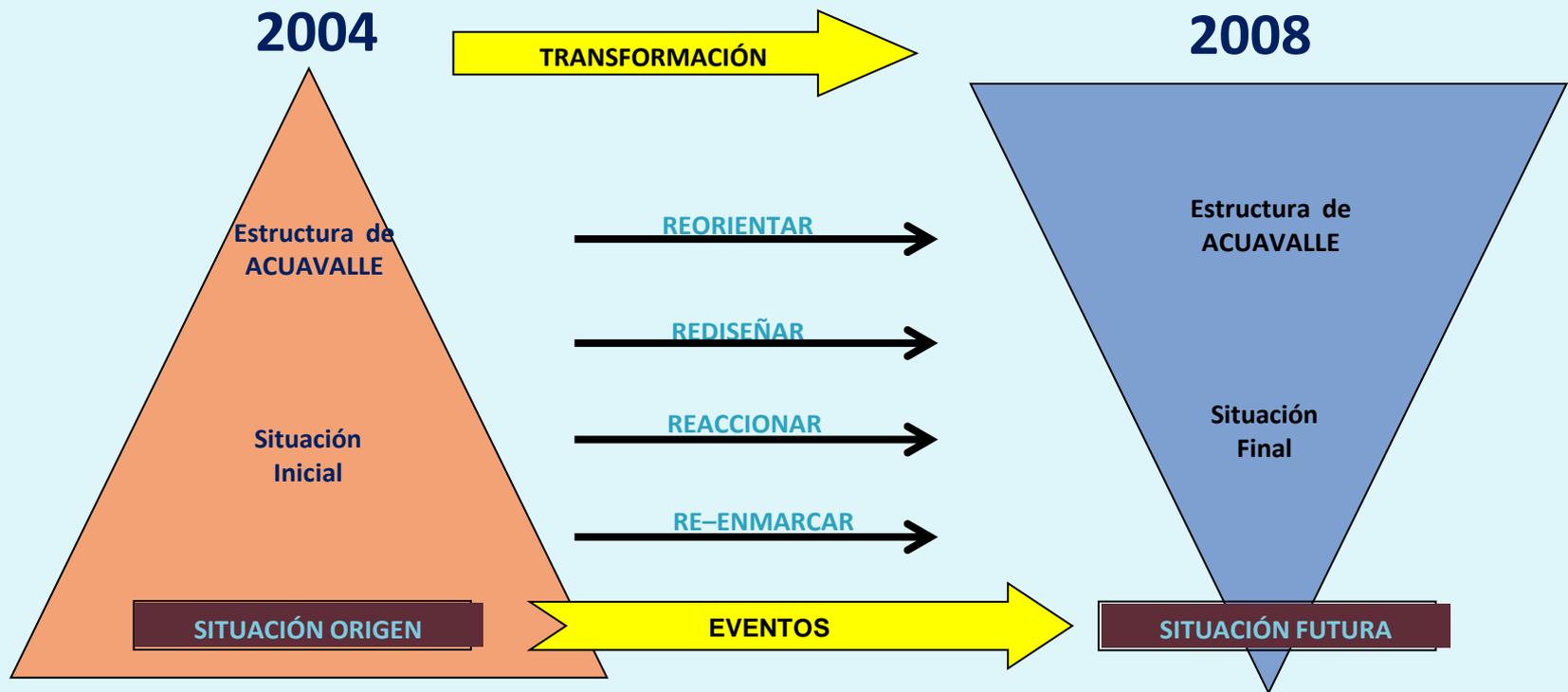
## Suministro de Agua Potable Cobertura servicios en 33 municipios del Valle del Cauca

Ulloa	El Aguila	Ansermanuevo
Alcalá	El Cairo	Argelia
Obando	Toro	La Unión
El Dovio	Roldanillo	Bolívar
Trujillo	Riofrío	La Victoria
Zarzal	Sevilla	Jamundí
Caicedonia	Bugalagrande	Andalucía
San Pedro	Yotoco	Restrepo
Vijes	Dagua	La Cumbre
Guacarí	Ginebra	El Cerrito
Candelaria	Pradera	Florida

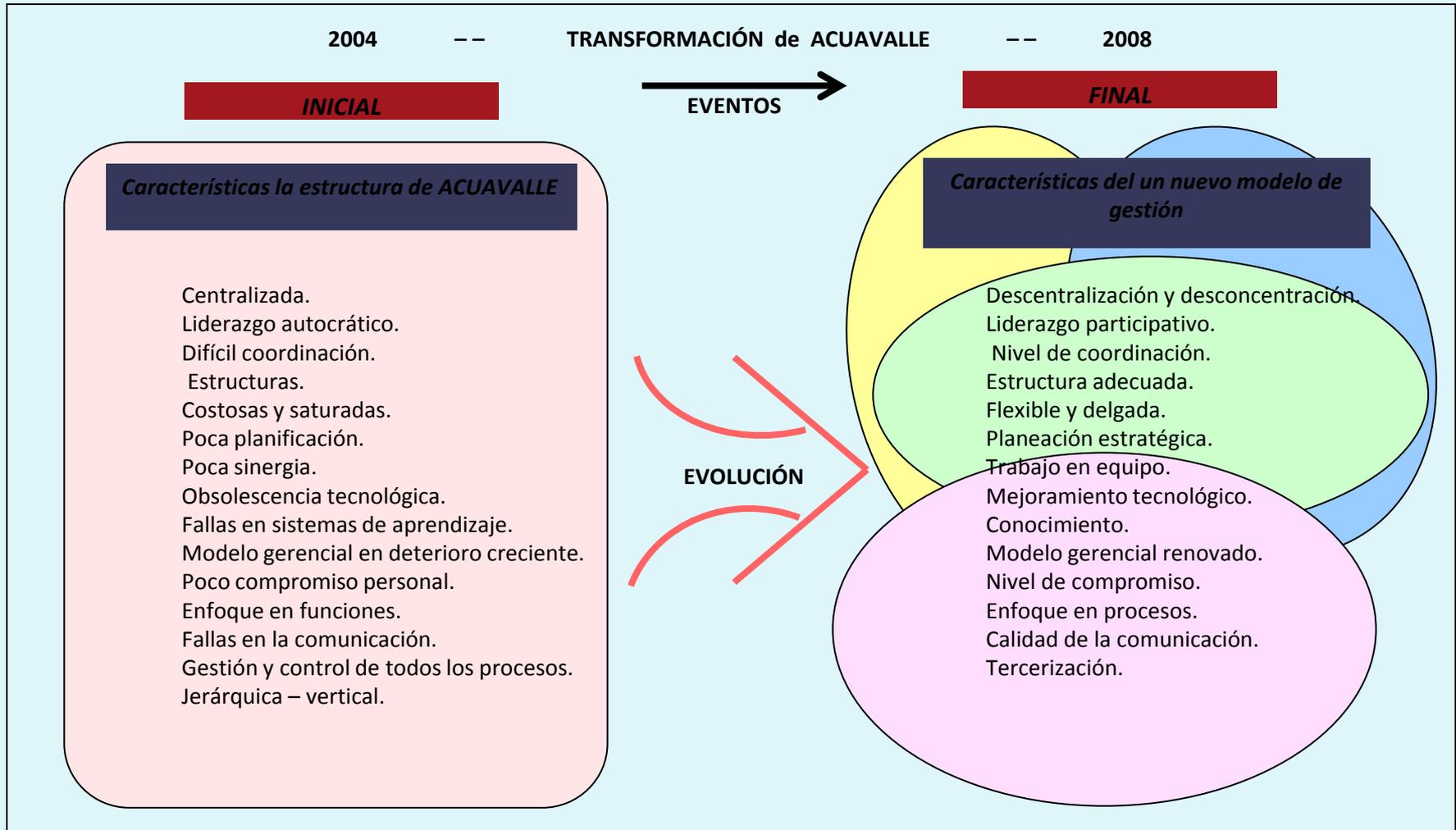


- Usuarios Acueducto 141.017
- Usuarios Alcantarillado 110.813

# V. Análisis e interpretación de datos



# V. Análisis e interpretación de datos



# V. Análisis e interpretación de datos

- **ESTRATEGIA DE CAMBIO**
  - **Gerencia de la Transformación. ( 2003 – 2005 )**
  - **Gestión humana**
  - **Cultura organizacional**
  - **Financieras**
- **Diversificación en nuevos Productos y Mercados - nuevos negocios-**

# VI. Conclusiones, Recomendaciones, Líneas Futuras de Investigación

## Conclusiones

- Con un entorno adverso, ACUAVALLE ha logrado estructurar la continuidad del modelo de empresa pública estatal.
- la firma de la convenciones colectivas de 2002 y 2004 por un análisis se estimó la no causación económica en nómina de \$5.340'000.000 año aproximadamente por un periodo cercano a los 5 años. Suma importante que ha permitido la permanencia de la empresa y , se ha desaprovechado la oportunidad
- Predominan las posiciones personales a las corporativas por la injerencia de intereses externos a lo corporativo empresarial y social por la designación de representantes particulares a la junta directiva

# VI. Conclusiones, Recomendaciones, Líneas Futuras de Investigación

## Conclusiones

- Se está perdiendo la oportunidad de ofrecer estabilidad laboral y de prestación del servicio esperando con una gestión pública eficiente, pero no ha existido voluntad política de sus directivos y gobernantes de turno para consolidar y aprovechar esta situación envista de lo cual amenaza una nueva crisis.
- Sin la participación comprometida del Sindicato de Trabajadores y la apertura de pensamiento del grupo total de trabajadores no se habrían dado estos procesos que deben ser replicables.



# VI. Conclusiones, Recomendaciones, Líneas Futuras de Investigación

## Recomendaciones

- Establecimiento de perfiles profesionales acordes y adecuados a las responsabilidades que asumen como miembros de Junta Directiva para quienes llegan en representación de los Socios, después de cada cambio de Gobernador, Alcaldes y Gerencia General de la C.V.C. lo que garantizaría en parte la continuidad de los macro procesos de la empresa con la llegada de personas con altas calidades profesionales.
- La realización de la rendición pública de gestión y cuentas no solamente a los Socios y órganos de control sino también a cada una de las comunidades de usuarios atendidos en cada municipalidad lo que le permitiría socializar las realizaciones de la empresa empoderando a las comunidades atendidas como verdaderos actores sociales con lo cual minimizaría algunos impactos adversos.

# VI. Conclusiones, Recomendaciones, Líneas Futuras de Investigación

## Recomendaciones

- La incorporar convenios subsidiarios con entidades que realicen investigación tendiente a mejorar los diferentes procesos que cumple la empresa y que aporten economías de escala a todo nivel con lo cual podría beneficiar comunidades que no disfrutaban de los servicios ofrecidos por la empresa realizando ampliación de cobertura.
- El personal calificado de la empresa posee altos índices de antigüedad (promedio 14 años) y se deben establecer un programas de relevo generacional formado acorde a las necesidades de la empresa.
- El establecer la operación general de ACUAVALLE S.A ESP por procesos a pesar de la resistencia que genera al interior del personal, por las implicaciones de cambio cultural y de procedimientos para las funciones que desempeñan en cada unidad o grupo de trabajo; es propiciaría un cambio organizacional que mejoraría el clima laboral

# VI. Conclusiones, Recomendaciones, Líneas Futuras de Investigación

## Líneas futuras de trabajo

- Durante las últimas décadas se ha cuestionado la efectividad de la gestión estatal y la aplicabilidad de los estudios de la academia en el contexto de la Política Pública habría que realizar la evaluación.
- Posibilitar la continuidad académica de estudios de caso rigurosos sobre la Gestión Pública que permitan validar en ellos la efectividad esperada de los proyectos que se estructuran con experiencias como esta.
- El caso **ACUAVALLE S. A. ESP**, como plataforma para consolidar alternativas aplicables a empresas de este tipo en América Latina, consultorías para la consolidación de un banco de casos exitosos en Gestión Pública.
- Actualmente se realiza un trabajo de verificación económica de lo proyectado, lo planeado, lo ejecutado y el resultado real en los últimos 10 años. (Tesis) Jorge Enrique Villay Ramírez.

# Bibliografía

- **ACUAVALLE S.A. ESP. Informe Anual de Actividades.(1998 – 2001). Santiago de Cali** ■
- Aguilar, V. L. F.(1992). La Hechura de las políticas. México, D.F. Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa.
- ARCONADAS, R. S.(2006). Agua: ¿Derecho Humano y Mercancía? Los Foros del Agua en México. Caracas: Cuadernos del Cendes.
- Comisión de regulación de agua potable (2001). *El Estado del Arte de la Regulación en el Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico en Colombia*. Santafé de Bogotá
- Comisión reguladora de agua potable. Resolución No. 08, 09 y 13 de 1995.
- **Congreso de la República. (2011). Constitución Política de Colombia 1991. Editorial Temis, Bogotá.**
- Congreso de la República.(1993). Ley 80 de Contratación Pública. Santafé de Bogotá.
- Congreso de la República (1994). *Leyes 142 y 143 Servicios Públicos Domiciliarios*. Santafé de Bogotá
- . Crozier, M. (1975). *Le phénomène bureaucratique*. Editions du seuil, Paris.
- Crozier, M. J., Hungtinton, S. P. & Watanuky, J. (1975). *The Crises of Democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*. University Press, New York.
- Cruz, K. F. (1994). *El Ensayo y la Vocación de Reflexionar*. Universidad del Valle. Santiago de Cali.
- Cuervo, L. M. (1994). “Privatización de las ESP” En: Modernización Económica vs. Modernización Social. Empresa editorial Universidad Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá.
- Cuervo, L. M. & otros (1988). “*Economía política de los servicios públicos – una visión alternativa*”. CINEP. Santafé de Bogotá.

# Bibliografía

- **Cuervo, L. M. (2004). *Significado político e implicaciones sociales del Actual modelo de prestación de servicios públicos domiciliarios en Colombia*. En: Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 28. Santafé de Bogotá.**
- **Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill, 6ta. Edición. México.**
- **Dávila, C. y Miller, R. (1999): *Business History in Latin América. The Experience of Seven Countries*, Liverpool University Press, Liverpool.**
- **Deloitte Touche Tohmatsu Internacional (1998). “Marco Conceptual de la Función Reguladora en la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo”. *Resumen Ejecutivo*. En: Regulación de Agua Potable y Saneamiento Basico, revista de la comision de regulacion de agua potable y saneamiento basico No. 3. Santa Fe de Bogota.**
- **Domínguez, T. C., & Uribe B. E. (2005). INSFOPAL. *Informe de caracterización y clasificación de municipios de Colombia*,. Santa Fe de Bogotá.**
- **DTTI (1998). “Marco Conceptual de la Función Reguladora en la prestación de los Servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo. *Resumen Ejecutivo*” . En: Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico. Revista Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico No. 3, febrero de 1998. Santafé de Bogotá, Colombia.**

# Bibliografía

- Escobar, D. (1999). *Repercusiones organizacionales del nuevo modelo de Estado*. En: Cuadernos de Administración No. 22. Universidad del Valle. Santiago de Cali.
- Gobernación del Valle del Cauca, (1998 – 2008) Secretaría de Planeación. Anuarios Estadísticos Planes de Desarrollo del Valle del Cauca. Imprenta Departamental del Valle. Santiago de Cali.
- **Jobert, B. (1994). *El Estado en acción: la contribución de las políticas públicas*. En: *Vniversitas*, No 86; traducción de Carlos Salazar V. y Jean-François Jolly. Santafé de Bogotá.**
- Lindblom C. (2010) La ciencia de salir del paso. <http://inep.org>, mayo 2010
- **Matthenws, (1986) *La reforma del marco institucional*. North, 1990 & Greif, 1998 *Economía de la transición y de la democracia*/Madrid/ 505–525.**
- 
- Powell, W., & Dimaggio, P. (1999). (Compiladores). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Editorial, F.C.E., México, D.F.
- 
- Porter, M. E. (1985). *La Estrategia Competitiva*, CECSA. Tomo II. Santa Fe de Bogotá.
- **Prats I. J. (1992). *La modernización administrativa en las democracias avanzadas: las políticas de los 80*. En: *Modernización de la Administración Pública, dilemas y desafíos*, CLAD. Vol. IX, No. 2. Santiago de Chile.**
-

# Bibliografía

- Saneamiento Básico, revista de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, No. 3 P. 3-61. Santa Fe de Bogotá
- 
- Solanes, M. (1999). *Servicios Públicos y Regulación. Consecuencias legales de las Fallas de Mercado*. CEPAL. Santiago de Chile.
- URREA, D. (2004). CENSAT – Agua Viva ACODAL – ACUADATOS Santa fe de Bogotá.
- **Varela, B. E. (2004). *La mercantilización de lo público Universidad del Valle. Santiago de Cali.***
- \_\_\_\_\_ . (2005). ***Los desafíos del interés público. Universidad del Valle. Santiago de Cali.***
- 
- \_\_\_\_\_ . (200-). ***La globalización y el declive de los estados-nación. Santiago de Cali.***
- 
- Vargas V. A. (1999). *Notas sobre el Estado y las políticas públicas. Almudena Editores. Santafé de Bogotá*

!... LES AGRADEZCO SU ATENCION ...!

FIN.

# ACUAVALLE S. A. ESP

## Reestructuración de una Empresa Pública para la provisión de agua potable

Sustentación Trabajo de Investigación

**Manuel Salvador Williams A**  
Candidato a Magister

**Edgar Varela Barrios, Ph.D.**  
Director Tesis

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS  
Santiago de Cali, 31 de enero de 2013



