

**Estrategias para sostener el número de asociados y fortalecer la Empresa “Administración
Pública Cooperativa de Servicios Públicos Integrales del Guavio – SERVIGUAVIO”**

Jorge Enrique León Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de las Organizaciones

Abril 2023

**Estrategias para sostener el número de asociados y fortalecer la Empresa “Administración
Pública Cooperativa de Servicios Públicos Integrales del Guavio – SERVIGUAVIO”**

Jorge Enrique León Rodríguez

Monografía presentada como opción de grado para Optar al
Título de Magíster en Administración de las Organizaciones

Director

Jorge Alberto Lizarazo Basto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de las Organizaciones

Abril 2023

Tabla de Contenido

	Pág.
Agradecimientos	8
Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
Planteamiento del Problema	13
Preguntas sistematizadoras de investigación.....	14
Justificación	15
Objetivos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Estado del Arte.....	18
Marco Teórico y Conceptual	22
Gestión administrativa.....	26
Actividades administrativas	27
Enfoque sistémico	29
La organización como sistema abierto	29
Marco Histórico y Contextual.....	31
Caracterización de la organización	31
Visión.....	33
Misión.....	33

Principios	33
Valores éticos	33
Valores organizacionales	34
Marco Normativo.....	35
Ley 142 de 1994.....	35
Ley 715 de 2001	36
Decreto 1359 de 1998	36
Decreto 421 de 2000	36
Decreto 849 de 2002	36
Resolución 151 de 2001	37
Resolución 287 de 2004	37
Metodología de Revisión	38
Tipo de Investigación	38
Método de Análisis.....	39
Fuentes de Información.....	39
Fuentes primarias.....	39
Fuentes secundarias	40
Resultados.....	41
Capítulo I Análisis teórico, normativo y de la realidad de SERVIGUAVIO	41
Análisis normativo APC y SERVIGUAVIO	41
Objeto y creación de SERVIGUAVIO	43
Certificaciones SERVIGUAVIO	46
Capítulo II Experiencias del sector cooperativo APC en Colombia.....	48

Administración pública Cooperativa de Cajibío E.S.P.	50
Empresa comunitaria de el Carmen y Guamalito Administración Pública Cooperativa “Emcagua A.P.C”	51
Administración Pública Cooperativa aguas de Teorama	52
la APC acueducto Piendamó-Morales.....	53
Cooperativa Administradora de servicios públicos Camino Verde A.P.C. de Versalles – Valle	54
Capítulo III Organizaciones para asociarse a SERVIGUAVIO y como se pueden involucrar a la empresa	58
Capítulo IV Soluciones para continuidad de SERVIGUAVIO	62
Definición de la estrategia.....	64
Perspectivas del CMI	65
Identificación de objetivos estratégicos	65
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	72
Bibliografía	73
Anexos	75
Anexo A	75
Anexo B.....	75

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Entidades prospectadas para asociarse a Serviguavio	59
Tabla 2. Palabras clave	66
Tabla 3. Objetivos estratégicos	68

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Visión integral del sistema integrado de medición de gestión.	64

Agradecimientos

Son varias las personas que han contribuido a lo largo de estos años en mi proceso y conclusión de esta etapa de mi formación académica, Mi esposa Angelica quien día tras día sacrifico momentos especiales, generar el espacio necesario en mi estudio. Mis padres razón de ser por la cual inicie el proceso formativo, desde el cielo han apoyado e iluminado.

Los docentes Unadista que, con su dedicación y paciencia, han guiado este proceso.

Resumen

El Gobierno Nacional por medio del decreto 1482 en 1989 decidió dotar de un marco jurídico a las empresas cooperativas que prestaban u operaban los servicios públicos en el país y con ello buscó que éstas continúen legalmente llevando estos servicios a las comunidades y fortaleció en este sentido el tipo cooperativo, a iniciativa de los entes territoriales. Así las cosas, el municipio de Gachetá en el año 2007 resolvió crear la Administradora publico privada cooperativa de servicios públicos integrales del Guavio- SERVIGUAVIO, la cual opera los servicios de Acueducto, Aseo y Alcantarillado al área urbana y algunos lugares del área rural del municipio. Desde su fundación hasta la fecha ha sido gerenciada por el mismo funcionario, el cual ha sido reelegido en el cargo cada 4 años, pero en la actualidad ve en riesgo la continuidad ya que los asociados existentes son solo siete y en caso de retiro de dos de ellos se vería avocada a desaparecer la cooperativa, conforme a la normatividad que las rige. Por ello, el objetivo del presente trabajo de grado es diseñar estrategias, que permitan el fortalecimiento de la Administración Pública cooperativa de servicios públicos integrales del Guavio- SERVIGUAVIO, buscando su perdurabilidad y evitar su liquidación. Está investigación es realizada bajo un estudio de tipo descriptivo y método deductivo. Encontrando que, si se puede mejorar y fortalecer la gestión de la empresa en la consecución de nuevos asociados de aplicar las estrategias para evitar la desaparición de la APC SERVIGUAVIO.

Palabras Claves

Administración Pública Cooperativa, Gacheta, fortalecimiento empresarial, Ley 1482 de 1989, empresas de servicios públicos.

Abstract

The National Government by means of Decree 1482 in 1989 decided to provide a legal framework to the cooperative companies that provided or operated public utilities in the country and thus sought that they continue to legally provide these services to the communities and strengthened in this sense the cooperative type, at the initiative of the territorial entities. Thus, the municipality of Gachetá in 2007 decided to create the public-private cooperative administrator of integral public services of the Guavio - SERVIGUAVIO, which operates the services of water, sewage and sewage to the urban area and some places in the rural area of the municipality. Since its foundation to date it has been managed by the same official, who has been reelected every 4 years, but nowadays its continuity is at risk since there are only seven associates and in case of withdrawal of two of them, the cooperative would be forced to disappear, according to the regulations that govern it. Therefore, the objective of this degree work is to design strategies that allow the strengthening of the Public Administration Cooperative of Integral Public Services of Guavio - SERVIGUAVIO, seeking its sustainability and avoiding its liquidation. This research is carried out under a descriptive study and deductive method. Finding that, if it is possible to improve and strengthen the management of the company in the attainment of new associates to apply the strategies to avoid the disappearance of the APC SERVIGUAVIO.

Key Words

Cooperative Public Administration, Gacheta, business strengthening, Law 1482 of 1989, public utilities.

Introducción

El Gobierno Nacional por medio del decreto 1482 en 1989 decidió dotar de un marco jurídico a las empresas cooperativas que prestaban u operaban los servicios públicos en nuestro país y con ello buscó que éstas continúen legalmente llevando estos servicios a las comunidades y fortaleció en este sentido el tipo cooperativo, a iniciativa de los entes territoriales. Así las cosas, el municipio de Gachetá en el año 2007 resolvió crear la Administradora publico privada cooperativa de servicios públicos integrales del Guavio- SERVIGUAVIO, la cual opera los servicios de Acueducto, Aseo y Alcantarillado al área urbana y algunos lugares del área rural del municipio. Esta fue conformada por iniciativa municipal y actuaron como asociados algunas juntas de acción comunal y organizaciones no gubernamentales con incidencia en la jurisdicción, los cuales se conformaron su asamblea general.

Desde su fundación hasta la fecha ha sido gerenciada por el mismo funcionario, el cual ha sido reelegido en el cargo cada 4 años, pero en la actualidad ve en riesgo la continuidad ya que los asociados existentes son solo 7 y en caso de retiro de dos de ellos se vería avocada a desaparecer la cooperativa, conforme a la normatividad que las rige. Es importante diseñar estrategias que generen confianza en las entidades sin ánimo de lucro para que se asocien o vinculen como asociados a la cooperativa ya existente.

Es así que, dentro de este documento se identifica en primera medida que, la APC SERVIGUAVIO tiene dificultades para sostener el número de asociados, y que no piensen en desafiliarse de la cooperativa, a la vez que más organizaciones se asocian a la APC. Es por ello, que se plantea un estudio descriptivo deductivo donde se busquen conocer, que tipo de estrategias le puedan corresponder a la entidad para mantenerse en el mercado y vincular nuevos asociados.

Por ello, en el presente trabajo de grado se diseñan estrategias para fortalecer la Administración Pública Cooperativa de Servicios Públicos Integrales del Guavio-SERVIGUAVIO, buscando su perdurabilidad y evitando su liquidación

Diseñar estrategias, que permitan el fortalecimiento de la Administración Pública cooperativa de servicios públicos integrales del Guavio- SERVIGUAVIO, buscando su perdurabilidad y evitar su liquidación. Para alcanzar esto, se utiliza una metodología de tipo descriptiva, bajo el método deductivo haciendo investigación mediante fuentes primarias y secundarias para la recolección y análisis pertinente de la información obtenida. Finalmente, el documento presenta cuatro capítulos correspondientes al desarrollo de cada uno de los objetivos específicos aquí planteados, por ello, primero se hace un análisis normativo sobre la realidad actual de la empresa cooperativa “SERVIGUAVIO”; posteriormente, se indaga sobre experiencias exitosas del sector cooperativo público de APC en Colombia. Acto seguido se identifican las organizaciones que cumplan con los requisitos para asociarse a SERVIGUAVIO, de modo que se puedan co-articular al objeto de la empresa y evitar su desaparición y liquidación; facilitando así que se dé el último capítulo, es decir, donde el autor plasma posibles soluciones que brinden la posibilidad de continuar para la empresa mencionada como una prestadora de servicios públicos activa en la región.

Planteamiento del Problema

El problema referido en esta monografía aborda la ciencia del cooperativismo y la conexión con el derecho administrativo y de entidades públicas, las cuales surgen a partir de la instauración de entidades cooperativas de tipo estatal, donde, de acuerdo a lo establecido en la Ley 79 Congreso de Colombia (1988, Art. 130-131), para la agrupación de entidades de derecho público. Sumado a esto, mediante Decreto Ley 1482, expedido por el Presidente de Colombia (1989), se da naturaleza y normatividad para la creación de las Administraciones Públicas Cooperativas (APC), como una forma de organización social dentro de la práctica solidaria en Colombia.

Para el caso que compete a esta monografía, el municipio de Gacheta hace parte del departamento de Cundinamarca el cual, por contar con aproximadamente 4000 habitantes en su casco urbano, es categorizado como de sexta categoría, según la ley 136 de 1994 y la Ley 617 de 2000 (que reforma a la primera), por lo cual son entidades territoriales que no tienen un presupuesto boyante que le permita satisfacer todas las necesidades básicas de sus habitantes. Los servicios públicos de Acueducto, aseo y Alcantarillado se vienen operando por la cooperativa de Servicios Públicos Integrales del Guavio cuya sigla es SERVIGUAVIO desde el año 2007.

El decreto 1482 de 1989 en su artículo 36 numeral segundo indica que si el número de asociados llega a ser menor de 5 en un periodo superior a 6 meses, la organización debe disolverse y liquidarse. A lo anterior se expone que, en la actualidad la cooperativa solo tiene 7 asociados se puede predecir que está en riesgo de su liquidación, siendo importante desplegar estrategias administrativas o de diferente índole que permitan fortalecer y ampliar el número de asambleístas, para tener una sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Preguntas sistematizadoras de investigación

Finalmente, y teniendo en cuenta cada uno de los puntos expuestos, surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué estrategias se pueden plantear para sostener el número de asociados, y que no piensen en desafilarse de la cooperativa, a la vez que más organizaciones se asocian a la APC?

¿Cuál es la realidad administrativa, normativa y actual de la empresa cooperativa SERVIGUAVIO?

¿Cuáles son las experiencias exitosas del sector cooperativo público de APC en Colombia?

¿Qué requisitos deben cumplir las empresas para asociarse a SERVIGUAVIO?

¿Cuáles organizaciones pueden asociarse a SERVIGUAVIO?

¿Qué soluciones se pueden dar para posibilitar la continuidad de SERVIGUAVIO como prestadora de servicios públicos?

Con estas interrogantes en mente, se puede iniciar una indagación que permita generar estrategias aplicables desde el punto de vista administrativo y permitir o garantizar la estabilidad organizacional y su perdurabilidad.

Justificación

Este trabajo es importante porque permite identificar los factores que pueden estar perjudicando la vinculación de nuevos afiliados a la Administradora Publica Cooperativa de servicios públicos integrales del Guavio- SERVIGUAVIO, evitando así su liquidación al proponerse estrategias y usar referentes o casos de éxito en APC en Colombia. Especialmente si se tiene en cuenta que los servicios públicos domiciliarios, son derechos que se tiene en Colombia, siendo un deber del estado garantizarlos a todos los habitantes. Luego de la promulgación de la ley 142 de 1994 estos se han convertido en un privilegio, excluyendo en muchas ocasiones el acceso a estos servicios, debido a los altos costos que ellos demandan, principalmente por los altos gastos administrativos que se generan en las organizaciones que están encargadas de su operación en los diferentes entes territoriales.

Asimismo, con este trabajo se pretende crear conciencia en la entidad Administradora Publica Cooperativa de servicios públicos integrales del Guavio- Serviguavio, a comprender que hoy en día las organizaciones, incluidas las de régimen solidario, requieren garantizar sus operaciones mediados por intereses estratégicos de las cuales se componen como empresas en sí, adicionalmente, se exige que estas sean competitivas actualmente, ya que toda sociedad debe adaptarse de maneras más rápidas, dado las realidades cambiantes y los fenómenos de globalización y digitalización a las que son sometidas las organizaciones, por lo que la dirección de Serviguavio deberá propender por competir y trazar un rumbo estratégico para sostenerse en el tiempo, evitar la salida de cooperantes .

Este tipo de estrategias y la consolidación de la APC, puede estar implícitamente relacionado a la forma de minimizar los costos finales que deben pagar los usuarios, en tanto los operadores sean organizaciones de las mismas comunidades, que busquen una rentabilidad, pero

a su vez no genere un impacto tan negativo en la economía de sus mismos conciudadanos; de lo contrario la operación de estos servicios básicos, puede pasar a manos de particulares, quienes solo ven un fin económico y que bajo la premisa de prestar un buen servicio, disparan los precios por unidad de facturación, buscando una rentabilidad máxima.

Si bien es cierto que las Comisiones de regulación que tiene el gobierno para estos servicios, establecen el sistema tarifario, también existe dentro de las tarifas los conceptos de administración y obvio la rentabilidad a que tiene derecho los particulares, pero que afecta directamente al consumidor final. Es importante conseguir que las organizaciones sin ánimo de lucro del municipio se asocien a SERVIGUAVIO, situación que permite hacer parte de la asamblea general, quien fija los parámetros de funcionamiento, que al final se ve reflejado en la tarifa que llega a los usuarios, por los servicios públicos domiciliarios.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias para sostener el número de asociados y fortalecer la Administración Pública Cooperativa de Servicios Públicos Integrales del Guavio- SERVIGUAVIO, buscando su perdurabilidad.

Objetivos específicos

Realizar un análisis teórico, normativo y sobre la realidad actual de la empresa cooperativa “SERVIGUAVIO”

Indagar sobre experiencias exitosas del sector cooperativo público de APC en Colombia

Identificar organizaciones que cumplan con los requisitos para asociarse a SERVIGUAVIO y como estas se pueden involucrar para que la empresa sea sostenible en el tiempo.

Plasmar soluciones estratégicas que posibiliten la sostenibilidad y aumento de asociados en SERVIGUAVIO para dar continuidad como prestadora de servicios públicos.

Estado del Arte

Para el desarrollo de la presente investigación se expone esta revisión literaria en lo referente a avances del tema objeto de investigación, expuestos de manera cronológica. Tomando como referentes algunos antecedentes que se relacionan con el funcionamiento o fortalecimiento de la Administración Pública cooperativa de servicios públicos en Colombia, de manera cronológica ascendente.

Se parte del estudio realizado por Ortiz Gómez & Morales Cruz (2013), se formula un plan de mejoramiento del sistema de control interno de la Cooperativa Administradora de servicios públicos Camino Verde A.P.C. de Versalles – Valle; La entidad, ha evidenciado un manejo inadecuado de la información, especialmente de la información financiera, lo que ha impedido que la organización tenga un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de sus objetivos, por ello, el plan de mejora sirve para garantizar que los procesos que se realicen se desarrollen de forma clara, eficiente y con la mayor economía de recursos, también permite detectar errores y desviaciones de los planes e indicadores ya establecidos. Un sistema de control interno permite que la información financiera de la entidad sea confiable.

Prosigue la investigación de López Domínguez & Núñez Navarro (2014), donde los autores analizaron financieramente la Administración Pública Cooperativa aguas de Teorama en los periodos 2011 y 2012, ubicada en el municipio de Teorama (Norte de Santander). En su estudio se propuso realizar el análisis financiero a dicha APC, donde, para llevar a cabo dicho análisis, se hizo necesario realizar un diagnóstico financiero inicial para determinar que virtudes y problemáticas caracterizaban a la empresa antes de iniciar el estudio; posteriormente fueron implementados los métodos de análisis sobre los estados financieros principales (Balance General y Estado de Resultado) correspondientes a los periodos 2011 y 2012 a través del análisis

vertical y horizontal respectivos. Así mismo se aplicaron los indicadores financieros para medir el desempeño, productividad y el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos económicos. De igual manera, se elaboró un flujo de caja proyectado a 5 años para los periodos comprendidos de 2013 a 2017 y por último se desarrolló el informe financiero junto con las estrategias de mejoramiento para la adecuada toma de decisiones para describir los resultados obtenidos.

Dentro de los resultados hallados por los autores en términos generales, no se encuentran mayores inconvenientes en cuanto a la estructura y los cambios presentados para las partidas que hacen parte del Balance General; sin embargo, en lo que se refiere al Estado de Excedentes y Pérdidas, se visualizan problemas financieros en la obtención de ingresos en menor proporción que los gastos ejecutados, y el resultado de esta problemática se refleja en las pérdidas obtenidas (López Domínguez & Núñez Navarro, 2014). Asimismo, establecen estrategias donde se propone la implementación de software contable, mejora en el servicio al cliente y afianzar la imagen de la entidad, gestionar el mejoramiento del servicio prestado o realizar convenios, incrementar el presupuesto y cuidado en la política de cobro y cartera, siempre basado en un cuidadoso análisis financiero de la entidad de manera constante.

Aunque se había abordado un estudio preliminar de la APC Camino Verde, años más tarde, Larmat González (2015) establece los aspectos para considerar un plan estratégico de la Cooperativa Administradora de servicios públicos “Camino Verde APC” mejorar la competitividad y sostenibilidad de la entidad a corto, mediano y largo plazo. De hecho, la aparición de un nuevo sistema no supone la desaparición del anterior, sino su integración a la versión previa y mejora de las falencias del mismo. Por ello, es conveniente que las empresas, a medida que evolucionan, vayan utilizando los distintos sistemas de dirección. No obstante, la

eficacia de uno u otro va a depender, no sólo de la complejidad interna de la empresa, sino también del entorno.

La Cooperativa Camino Verde se encuentra internamente en un punto de equilibrio dado que presenta tanto fortalezas como debilidades, siendo sus principales fortalezas las instalaciones propias y modernas, el proceso de recaudo eficaz y el amplio apoyo de sus asociados. En cuanto a las debilidades se presentan como las más representativas la disminución del margen de utilidad, la falta de ajuste de las tarifas y la ausencia de un direccionamiento estratégico (Larmat González, 2015).

Por su parte, Ravelo Jaime & Bohorquez Castillo (2016), diseñaron y planearon un sistema de gestión de calidad de la empresa comunitaria de el Carmen y Guamalito Administración Pública Cooperativa “Emcagua A.P.C” basado en los lineamientos de la norma ntc ISO 9001:2015. El autor es consciente de que, las empresas modernas saben que, para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe propender por el cuidado y control de la calidad en todos los aspectos. Esta investigación tuvo por objetivos diseñar y planear el sistema de gestión de calidad de la Empresa Comunitaria de El Carmen y Guamalito Administración Pública Cooperativa “EMCAGUA A.P.C” teniendo en cuenta los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015, realizando un diagnóstico inicial, se sensibilizó y vinculó al personal de la organización al sistema de gestión de calidad por medio de una capacitación de las diferentes etapas del mismo, se realizó el diseño de la documentación requerida con el fin de asegurar la eficaz operación y control del sistema, se propuso el manual de calidad y se definieron los indicadores de gestión que permitan medir los objetivos de calidad planteados para la empresa.

Finalmente, se abordó el control y seguimiento a la APC acueducto Piendamó-Morales, desde la perspectiva de los riesgos laborales en el área operativa. En este estudio mixto de Hurtado Borrero & Orozco Gallego (2020), se buscó diseñar una herramienta estadística para el control y seguimiento de riesgos laborales en la organización, donde se identifican los requisitos legales mínimos que se establecen en Colombia en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo., obteniendo como resultado que la organización, se encuentra en un estado crítico, cumpliendo solo en un 26,25% de los estándares mínimos del Sistema de Gestión. Por otra parte, en la evaluación de las condiciones laborales se evidenciaron los riesgos, a los que están expuestos los operarios en el ejercicio de su labor. Donde se encontró que, durante el año 2019, los tipos de riesgo que generaron mayores niveles de accidentalidad e incidentes laborales en la organización, fueron las condiciones de seguridad con 9 accidentes y 24 incidentes, y el riesgo biomecánico con 3 accidentes y 8 incidentes.

Marco Teórico y Conceptual

Las evidencias empíricas y metodológicas se encuentran orientadas a raíz de la metodología utilizada en la investigación y la lectura de los documentos, orientando la siguiente teoría y literatura hacia la base fundamental de toda empresa para que estratégicamente se mantenga en el tiempo.

Gulick Plantea siete elementos de la administración como bases fundamentales en la gerencia de toda empresa.

Planeación: es básicamente lo que debe hacerse con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Organización: es la estructura formal con la cual se va a organizar el trabajo y los procesos.

Asesoría: es el manteniendo de las condiciones favorables en la empresa.

Dirección: tomar decisiones e incorporarlas a las tareas.

Coordinación: relaciones entre varias partes del trabajo.

Información: esfuerzo para mantener informado a aquellos quienes el jefe es el responsable.

Presupuesto: elaboración, ejecución y fiscalización presupuestal. Para lo anterior se debe considerar a la organización como un sistema abierto, retomando los conceptos de Bertalanffy en la Teoría General de Sistemas; esta teoría afirma que las propiedades de los elementos pueden ser descritos de manera separada, aquí se estudian los componentes involucrándolos globalmente.

Premisas de los sistemas:

Los sistemas existen dentro de otros sistemas: Por ejemplo, las culturas existen dentro de otras civilizaciones.

Los sistemas son abiertos: los sistemas abiertos sufren un proceso de intercambio infinito con su ambiente.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura: Para los sistemas es su funcionamiento el cual depende de su estructura.

El Direccionamiento Estratégico se constituye en una práctica esencial en cualquier organización dado que es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas (Ansoff, 1997). La Dirección Estratégica es considerada como “un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de Planificación Estratégica, Planificación de la Capacidad y Dirección del Cambio (Betancourt, 2007). Con el inicio del siglo XXI el término estrategia y direccionamiento se fusionaron, dando como resultado otras expresiones castrenses, que comienzan a utilizarse en el mundo de los negocios.

Varios autores se refieren al tema de la Dirección Estratégica en los siguientes aportes: Humble (1969): plantea que “El Direccionamiento Estratégico es un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa, definir y alcanzar sus propósitos de lucro”

Hatten esboza que “La Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. La estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer

que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

Steiner (1998) afirma que “La Dirección Estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”.

David plantea que “El Direccionamiento Estratégico es una habilidad que tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica le esencia de Gerencia Empresarial”.

Johnson (1998): afirma que “El Direccionamiento Estratégico se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”.

En este proyecto se tendrán como referentes los conceptos antes esbozados y tomando como base las escuelas referenciadas por Mintzberg et al. (2003) en el texto “Safari a la Estrategia”; y en especial las escuelas del Diseño, Planificación y Posicionamiento.

Mintzberg et al. (2003) presentan un pormenorizado análisis de las diferentes escuelas de pensamiento estratégico, y al hacerlo usan el ejemplo de los ciegos que pretenden explicar qué es un elefante solo tocando una parte de su cuerpo, pues sostienen que estas escuelas se comportan como tal, es decir se enfocan en una sola parte sin tener en cuenta la complejidad del todo.

De manera arbitraria se piensa en un número que contenga a todas las posibles escuelas y llegan al diez como número que las recoge y al hacer una revisión bibliográfica detallada emergen realmente diez escuelas.

Posteriormente agrupan estas diez escuelas en cuatro conjuntos, las tres primeras (de diseño, de planificación y de posicionamiento) como de naturaleza prescriptiva pues se ocupan del modo en que debieran formularse las estrategias; las tres siguientes (empresarial, cognoscitiva y de aprendizaje) de naturaleza descriptiva pues consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias en donde el estrategia tiene relevancia; las tres subsiguientes (de poder, cultural y ambiental) al igual que las anteriores hacen énfasis en el proceso pero extendiéndolo a otros grupos y otros actores; y por último un grupo con una sola escuela (de configuración) la cual se trata de una combinación de las demás.

Presentan a renglón seguido una revisión de la bibliografía del management estratégico (cerca de 2000 ítems y creciendo) remarcando que existe una enorme predilección por lo actual, lo más moderno; y que esto es injusto y perjudicial pues deja por fuera lo antiguo y significativo. La estrategia según los autores necesita de al menos cinco definiciones: - como plan (proyectada), - como patrón (realizada), emergente (no pretendida), - como posición (ubicación en determinados mercados particulares), - como perspectiva (de los estrategias), y - como estratagema (maniobra).

Con respecto a las dos primeras la pregunta importante es ¿las estrategias realizadas siempre han sido proyectadas? A lo cual responde que al mirar los hechos es obvio que no, pues una realización perfecta requiere una planeación brillante, y en la práctica se requiere un poco de previsión y algo de adaptación. Esto lleva necesariamente a la tercera en donde con el tiempo las estrategias convergen en algo coherente o en un patrón.

En la cuarta la estrategia mira al lugar donde el producto se encuentra con el cliente en el mercado externo, la quinta se enfoca en el adentro, en la cabeza de los estrategas y en la visión de la empresa, y la última se explica cómo acciones realizadas para burlar al oponente.

De estas definiciones se deducen áreas generales de acuerdo a su naturaleza, 1. La estrategia establece una dirección, 2. Concentra el esfuerzo, 3. Define a la organización, y 4. Proporciona consistencia. Cada una de estas áreas presenta ventajas y desventajas.

En primera instancia explica la evolución de las diferentes escuelas en el tiempo partiendo desde 1965 a través de las publicaciones que se han hecho hasta 1995. Luego metafóricamente cada escuela es relacionada con un animal diferente de acuerdo a sus cualidades y utiliza una serie de dimensiones para explicar dichas cualidades. Termina el recuento haciendo ocho preguntas referentes a diferentes temas que abordan las diferentes escuelas.

Al final los autores culminan el análisis llamando la atención a los estrategas sobre la necesidad de ir más allá de las limitaciones de cada escuela y enfatizando en la tarea de combinarlas

Gestión administrativa

Clavijo Cortés & Mora Cortés (2010) afirman “Con ello, la planeación, la evaluación, el seguimiento y el control de la gestión debe ser reflexionada por todos los sujetos, implementando propuestas de mejoramiento, determinando un desarrollo minucioso de las estrategias, métodos y técnicas de evaluación a beneficio de las prácticas y la gestión institucional” (p. 16). Por otra parte, en concordancia con los postulados de Callejas (2009, p. 57), el proceso administrativo comprende cuatro fases fundamentales: la planificación fase en la cual algunos introducen las fases de previsión, luego, está la organización, la ejecución, que algunos autores llaman dirección, donde concretiza la coordinación de los recursos, y finalmente está el control, en el

cual también algunos autores le agregan la evaluación. La aplicación de ese proceso administrativo nos conduce, indudablemente al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hoy en día la administración se muestra como una de las áreas del conocimiento humano más compleja y llena de desafíos. “Fayol definió la administración como conjunto de técnica o de producción, comercial, contable, financiera, de seguridad, y de administración que deben realizar en cualquier proyecto y organización humano. Por ello la administración como gerencia es definida como el conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control” (Fayol & Morin, 1999). Tales actividades o funciones de la administración han sido consideradas las bases de la gerencia hasta la actualidad.

En el ejercicio de administración debe existir una política orientada hacia los resultados sociales, es decir lo que aporta la institución para el desarrollo del individuo, de la comunidad y del país. Para ello se recurre a la política participativa, apoyo a la comunidad, participativo del entorno, al recurso de comunicación y toma de decisiones compartidas. Asimismo, vincular las prioridades estratégicas para la gestión administrativa entre ellas invertir en la formación del recurso humano actualizando y formando con el fin de que la capacitación sea un instrumento de mejora individual y proyección social para los procesos administrativos.

Actividades administrativas

Dávila (2001) afirma que las actividades administrativas se pueden clasificar en tres grupos:

1. Gestión del personal: hace referencia a la presentación de informes, licencias, incapacidades del personal administrativo y de actividades de capacitación, manejo de presupuesto y proyección social de los egresados.

2. Actividades económicas financieras: presupuesto de los programas y proyectos de cada sede, dentro del presupuesto asignado por la universidad o donaciones recibidas.

3. Administración de recursos: presupuesto para funcionamiento o inversión, donaciones, seguridad y aprovisionamiento de materiales.

La gestión, más que controlar a los sujetos propone una capacitación de sus actores que origine una sinergia en la consolidación de instituciones creativas e impulsar la participación y la responsabilidad. El papel del coordinador en el enfoque sistémico requiere de la comprensión del sistema administrativo evitando la visión reduccionista en el momento de dirigir.

En tanto para Kats y Rosenzweig (1981), la organización implica actividades estructurales e integradas, es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. Las organizaciones consisten en a. arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito. b. sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos. c. sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas de una integración de actividades estructurales. La administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Pérez Juste, López Pérez, Peralta, & Municipio (2000) distinguen tres tipos básicos de competencias que necesitan los administradores entre ellas una competencia técnica como la capacidad de utilizar procedimiento en su disciplina, la competencia humana dirigida a la promoción de valores universales y una competencia conceptual que es la capacidad mental de coordinar holísticamente todos los intereses de la organización.

En esta perspectiva el trabajo administrativo, bajo el enfoque sistémico, permite lograr los objetivos de la coordinación en la medida que contempla de manera integral todos los componentes de la gestión, teniendo en cuenta las necesidades, contexto y características de los

agentes que en ella intervienen, así los coordinadores centran su atención en procesos administrativos en donde el direccionamiento de estos permite tener un mayor conocimiento sobre lo realizado en cada sede y facultad.

Enfoque sistémico

La teoría general de la administración pasó por una fuerte y creciente ampliación de su enfoque clásico (pasando por la humanística, neoclásica, estructuralista y conductista) hasta el enfoque sistémico. El concepto de sistema se conoce como la agrupación de elementos interdependientes e interactuantes, de unidades que conforman un todo organizado o complejo que establece una forma de relación que las articule en la unidad que es precisamente la dinámica organizada en función de un objeto. El trabajo más conocido sobre la teoría sistémica de las organizaciones es el de Robert Kahn y Daniel Katz, dos sociólogos de la universidad de Michigan, quienes planteaban ideas básicas del enfoque sistémico para el análisis de la sociedad y la cultura (Dávila, 2001, p. 236-238). De hecho, Dávila (2001), sostiene que se puede considerar el sistema como “el conjunto de elementos, partes u órganos dinámicamente relacionados en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito en común” (p. 238).

La organización como sistema abierto

La teoría sistémica, dicen Katz y Kahn, está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos. El enfoque sistémico, hace posible examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación con el insumo energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y del producto resultante o resultado energético.

La concepción sistémica se refleja en los subsistemas que considera dentro de la organización: técnico o de producción transforman energía; de apoyo, que sostiene intercambios (aprovisionamiento y ventas) con el entorno; de mantenimiento, que se ocupa de institucionalizar la conducta organizacional mediante mecanismos de selección de personal, socialización, recompensas y sanciones; de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, mediante la investigación, desarrollo y planeamiento. Finalmente el subsistema gerencial que resuelve los conflictos entre niveles jerárquicos, coordina los requerimientos externos frente a las necesidades y los recursos organizacionales. En este subsistema plantearemos el objetivo y problemática más importante de esta investigación.

Marco Histórico y Contextual

Este proyecto, está enmarcado dentro del estudio de la población de Gacheta Cundinamarca que cuenta desde 2007 con SERVIGUAVIO para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto alcantarillado y aseo, incluyendo las actividades de producción y tratamiento de agua potable, saneamiento básico y sus actividades complementarias; entre otras.

Esta APC se encuentra reglamenta mediante Decreto 1482 de 1989, como una forma asociativa de iniciativa estatal nacional, departamental y municipal para la prestación de servicios públicos, constituidas por personas jurídicas de naturaleza pública, pero con la posibilidad de asociar a su vez personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro para el desarrollo de su objeto social y económico. Se caracteriza por la integración de recursos económicos, la democratización y efectividad en la prestación de diferentes servicios públicos y el control social.

Caracterización de la organización

Basados en la ley 142 que fue creada en cumplimiento de la constitución de 1991 y que empezó a regir a partir 11 de julio de 1994, igualmente con las políticas del Plan Nacional de Desarrollo y del Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, autores del Programa de Empresas Comunitarias para asistir a municipios menores y zonas rurales menores de 2,500 usuarios, en búsqueda de lograr objetivos como: (1) Empoderamiento y apropiación de la comunidad en lo referente a la prestación de los servicios públicos y calidad de los mismos, (2) baja injerencia política, (3) facilidad de agremiación para asistencia técnica y capacitación, (4) impulso a la economía solidaria, manejo social de los servicios públicos desarrollo de la pequeña

empresa, y (5) vinculación de las comunidades y organizaciones sociales como empresarios del agua.

Es así como el Municipio de Gachetá (Cundinamarca), apoyado por CORPOGUAVIO decidió adoptar este programa y llevar a cabo el proceso de transformación jurídica del prestador, dado que como Municipio y directo prestador no se adecua a los requerimientos de modernización establecidos en la Ley 142 de 1994 y demás normas. Para el efecto y cumpliendo los requisitos exigidos por la Dirección de Agua Potable, Saneamiento Básico y Ambiental (DAPSBA), la administración Municipal gestionó ante el Concejo Municipal la creación de una Empresa de carácter comunitario y de la modalidad de Administración Pública Cooperativa, APC, siendo facultado al señor Alcalde Municipal para transformar el ente prestador y hacer parte de la nueva empresa comunitaria.

Con base en el Artículo 15 de ley 142 se llevó a cabo el proceso de conformación y vinculación de Empresas Comunitarias, mediante seis fases culminando con la conformación de la Empresa de Servicios Públicos de Gachetá SERVIGUAVIO. Con la conformación de la APC SERVIGUAVIO, este municipio busca: (1) hacer sostenible la prestación eficiente de los servicios al descentralizar de la administración municipal el ente prestador, (2) vincular a la comunidad usuaria a través de sus organizaciones de base en la administración y operación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico, y (3) contar con la vinculación contractual del municipio en relación con sus obligaciones para otorgar subsidios a los usuarios de menores ingresos, así como la focalización y compromisos de los recursos de inversión en el plan de obras e inversiones que resulte prioritario.

Misión

La Misión de la Administración Pública Cooperativa SERVIGUAVIO es la generación de una alta rentabilidad social, incidiendo en el mejoramiento de la calidad de vida de sus suscriptores donde se demuestre una eficiente prestación de los Servicios Públicos con oportunidad, continuidad y honestidad, beneficiando en primer lugar al usuario y demostrando una autosostenibilidad con un sentido de pertenencia social y el buen uso de todos los recursos, enmarcado dentro del cumplimiento de las leyes y las normas que rigen este tipo de Servicios.

Visión

Dentro de cinco años será la mejor Administración Pública Cooperativa en todo el Departamento y la Empresa de Servicios Públicos líder en la Región del Guavio, logrando la administración de los servicios de acueducto alcantarillado y aseo en sus cinco municipios, con un mejoramiento continuo mostrado en los índices de gestión a nivel Administrativo, Financiero y Comercial.

Principios

- Mejoramiento continuo
- Oportunidad
- Colaboración
- Eficacia
- Eficiencia

Valores éticos

- Honestidad y transparencia
- Responsabilidad
- Justicia y equidad

- Compromiso
- Lealtad
- Solidaridad y respeto

Valores organizacionales

- Trabajo en equipo
- Liderazgo participativo
- Excelencia en el servicio
- Autocontrol

Marco Normativo

Ley 142 de 1994

Se estableció que pueden prestar servicios públicos domiciliarios, las siguientes personas jurídicas o naturales: Las empresas de servicios públicos, Las organizaciones autorizadas para prestar servicios públicos en municipios menores en zonas rurales y en áreas o zonas urbanas específicos, Las Administraciones Públicas Cooperativas, comúnmente denominados Administraciones Cooperativas, son organizaciones solidarias de iniciativa estatal (Congreso de la República Ley 142 de 1994).

Administraciones Públicas Cooperativas; Los municipios, cuando asuman en forma directa, a través de su administración central, la prestación de los servicios públicos Las personas naturales o jurídicas que produzcan para ellas mismas, o como consecuencia o complemento de su actividad principal, los bienes y servicios propios del objeto de las empresas de servicios públicos El Estado Colombiano, apoyando la participación más activa y directa de los ciudadanos en los municipios menores y zonas rurales, permite que actúen como entidades prestadoras de servicios públicos las Empresas de Economía Mixta y las comunidades organizadas constituidas como personas jurídicas sin ánimo de lucro, tales como las Instituciones Asociativas o Fundacionales, las Cooperativas de Servicios Públicos y las Empresas de Servicios en las formas de Administraciones Públicas Cooperativas, estas últimas, objeto de la presente cartilla. Con la sentencia 741 de agosto 28 de 2003 la Corte Constitucional aclaró que el término “Empresa de Servicios Públicos”, es aplicable en principio únicamente a las sociedades por acciones¹ de capital público, mixto o privado, cuyo objeto es la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible,

telefonía pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural, o la realización de una o varias de las actividades complementarias.

En consecuencia, la autorización especial que otorga la Constitución Nacional a las comunidades organizadas y específicamente para el caso que nos ocupa de Administraciones Públicas Cooperativas, que actúan como entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios, no aplica ni la denominación y ni el régimen de empresas de servicios públicos.

Ley 715 de 2001

Sistema general de participación de propósito general que determina los recursos para agua potable y saneamiento básico.

Decreto 1359 de 1998

Disposiciones sobre instituciones de economía solidaria que prestan servicios públicos domiciliarios en forma especializada o como actividad principal. Control y vigilancia por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Decreto 421 de 2000

Por el cual se autoriza a las comunidades organizadas, constituidas como personas jurídicas sin ánimo de lucro, para prestar los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico, en los municipios menores, en zonas rurales y en áreas o zonas urbanas específicas.

Decreto 849 de 2002

Define los requisitos que deben cumplir los municipios y distritos en materia de agua potable y saneamiento básico, y los procedimientos que deben seguir dichos entes y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), para la expedición de la certificación que permita el cambio de la destinación de los recursos de la Ley 715 de 2001.

Resolución 151 de 2001

Regulación integral de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo.

Resolución 287 de 2004

Por la cual se establece la metodología tarifaria para regular el cálculo de los costos de prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado.

Metodología de Revisión

Tipo de Investigación

Para el desarrollo del actual estudio, se hace uso de una investigación de tipo descriptiva, en las que se identifican con precisión diferentes perspectivas de un fenómeno o situación; y características importantes de los hechos que constituyen la pregunta de investigación (Hernández Sampieri et al., 2014). Los estudios descriptivos buscan características, perfiles de personas, procesos o cualquier otro fenómeno que requiera ser analizado, es decir, miden, evalúan o recopilan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigado.

En este estudio descriptivo, se selecciona una serie de preguntas y se mide o recopila información sobre cada pregunta, con referencia a lo que se está investigando. De acuerdo con Creswell (2017), los estudios descriptivos solo están diseñados para medir o recopilar información sobre los conceptos y variables a los que se refieren, de forma independiente o conjunta, y su propósito no es mostrar cómo se relacionan las variables medidas. La investigación descriptiva tiene como objetivo especificar las propiedades características y las características importantes de cualquier fenómeno analizable, siendo esto que se describen las tendencias de dicha población.

El hecho de ser un trabajo de nivel maestría, amerita utilizar las estrategias analíticas, por cuanto proporcionará profundidad en el desarrollo del trabajo de investigación, mostrando el nivel de manejo de técnicas, construcción de nuevas ideas y la contribución al desarrollo y consolidación de las APC en Colombia, específicamente Serviguuavio.

Método de Análisis

Se realiza la investigación bajo el método deductivo, puesto que este tipo de conocimiento permite que las verdades específicas contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Es decir, a partir de la situación general se identifica una interpretación específica expresamente contenida en la situación general (Gómez, 2017).

Así, a partir de una teoría general sobre un fenómeno o situación, se puede explicar un hecho o una situación específica. En la deducción se decide generalmente pasar de lo general a lo particular, es decir, partir de un enunciado con generalidad, utilizando herramientas científicas; cuando la premisa inicial está constituida por axiomas, se infiere el enunciado específico; es decir, si la premisa inicial es una hipótesis comprobable son proposiciones no demostrables o deducciones hipotéticas.

Fuentes de Información

Para este estudio se utilizan las fuentes más habituales, primarias y secundarias, siendo estas:

Fuentes primarias

Las fuentes primarias brindan datos primarios ya que son documentos que contienen hallazgos de investigación, tales como: libros, monografías, tesis y documentos oficiales; objetos constitutivos.

Dentro de las fuentes primarias, se considera toda información oral o escrita, que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Las fuentes primarias a utilizar en este proyecto fueron: directivos de la organización, clientes de la empresa, personal administrativo, operarios de la organización, prospectos de asociados y documentos de la organización. Las técnicas

empleadas para la recolección de la información fue la aplicación de la Matriz de identificación de Organizaciones para asociarse a Serviguavio desde una perspectiva nacional y departamental de las Empresas de Servicios Públicos que pueden y quieren asociarse (Anexo A), hasta la definición específica de cada uno de ellos (Anexo B).

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área del conocimiento en particular; las cuales comentan artículos, libros, tesis y otros documentos especializados, es decir reprocesan información de primera mano.

También es considerada como información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Las fuentes secundarias empleadas fueron: Estatutos, Actas, Bases de Datos, Artículos de Revistas, Literatura Especializada, Inventarios, Registros, Recibos, Planillas, Cartas, y Documentos Empresariales De todos los documentos analizados se extrajo información que sirvió para contextualizar el pasado y presente de la organización, en especial lo concerniente a los procesos de planeación y gestión organizacional.

La herramienta utilizada fue el análisis documental, en donde se tomó información de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos Serviguavio con el fin de obtener información de primera mano acerca de sus informes y evolución en el tiempo.

Resultados

Capítulo I Análisis teórico, normativo y de la realidad de SERVIGUAVIO

Análisis normativo APC y SERVIGUAVIO

En el desarrollo del presente trabajo de grado, resulta fundamental enmarcar las administraciones públicas cooperativas en cierto tipo de figuras aceptadas por el Estado. Dicho esto, se deben describir las formas de organización administrativa del Estado y estudiar la forma de encasillar las empresas solidarias en alguna de las figuras contempladas en el derecho. Se debe insistir, por tanto, que las empresas a las que hace referencia el Decreto 1482 de 1999, denominadas Administraciones Públicas Cooperativas (APC), son tipos de asociaciones del sector solidario conformadas por intención del Estado, aunque también pueden ser creadas por los departamentos y los entes municipales, a través de reglamentaciones que favorezcan la prestación de servicios a los integrantes de la cooperativa bajo preceptos de independencia administrativa y con criterios económicos y financieros autónomos que sean acordes con los principios de la economía solidaria y bajo la reglamentación que dictamine la legislación vigente.

En ese sentido el trabajo se centra en el tipo de organización solidaria en la que se debe contextualizar todo tipo de entidad que se considere como administración pública cooperativa. Como se afirmó, el énfasis se hace en el tipo de organización denominada “descentralización administrativa por servicios de segundo grado”, dado que este tipo de organización se explicita de la manera más acertada como un tipo de entidad de carácter solidario. Cabe señalar que la Sentencia C-727 (Corte Constitucional, 2000) indica que la descentralización de la administración permite transmitir destrezas y desempeños a organizaciones diversas del gobierno central que toman independencia en la gestión de determinadas funciones, facilitando que se descentralicen las funciones y que dé importancia a la autonomía de la nueva entidad.

Asimismo, de conformidad con la Ley N° 142 promulgada al amparo de la Constitución de 1991 y que entró en vigencia el 11 de julio de 1994, y las políticas del Plan Nacional de Desarrollo y del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, la autora del plan, Corporación Comunitaria, asiste a personas relativamente jóvenes con menos de 2500 usuarios Ciudades pequeñas y áreas rurales que buscan alcanzar los siguientes objetivos:

(1) empoderamiento y financiamiento de la comunidad en la prestación de servicios públicos y su calidad,

(2) baja interferencia política,

(3) facilidad de integración de asistencia técnica y capacitación,

(4) Promover la economía solidaria, la gestión social de los servicios públicos, el desarrollo de pequeñas empresas, y

(5) la vinculación de comunidades y organizaciones sociales como los empresarios del agua.

En cuanto a la administración pública de las cooperativas y sus funciones correspondientes, cabe señalar que una asociación o empresa es una especie de persona jurídica sin fines de lucro, porque persigue el noble fin del bienestar humano, y las cooperativas pertenecen a esta especie; como se mencionó anteriormente, su capacidad jurídica es totalmente Sí, la capacidad se utiliza en conjunto con las normas aprobadas por el estado, teniendo en cuenta que la capacidad es la regla y la incapacidad la excepción (Rodríguez Navas, 2006, p. 110).

Clasificándose los servicios sin fines de lucro en una entidad pública descentralizada.

Por lo tanto, esta posición en la estructura de las entidades públicas de Colombia respeta los criterios sobre el objeto para el cual fueron constituidas estas asociaciones, en tanto estos criterios, a su vez, son la principal explicación de su existencia como entidades. Esto se debe a lo

dispuesto en el Decreto Ley 1482 (1999) y la Ley 79 (1988); Con lo que se afirma que, el caso de las APC y en específico el de SERVIGUAVIO, indica que, su propósito es la prestación de servicios a los integrantes de la asociación, lo cual se da en el sentido de que se busca una especialidad muy particular en cuanto a la prestación de un servicio concreto, para lo que se requiere no solo la iniciativa, sino también eficiencia y productividad.

De este modo, lo anterior resulta de gran importancia en tanto facilita enmarcar a SERVIGUAVIO en un tipo de organización muy específicas, dándoles una categoría de entidades descentralizadas por servicios de segundo orden o indirectas en cuanto a hacer parte del ordenamiento estatal, así como en el orden de los entes territoriales, tanto de los departamentos como de los municipios. Además de permitir entrever que el régimen al que pertenece la entidad, está sujeto a la particularidad de servicios que prestan y para la que fueron conformadas, lo que genera a su vez una confluencia entre materialidad surgida de la prestación de servicios específica, acción que determina el propósito para el que fue conformada, así como su calidad. Esa especificidad determina, a su vez, que se haga ingente examinar la naturaleza jurídica de las personas que la conforman y los direccionamientos que con base en la ley se les han otorgado. Dado lo anterior, se puede afirmar que esa es la situación de la APC SERVIGUAVIO, conformada por entidades como la Alcaldía Municipal de Gacheta, bajo los preceptos legales, tengan un modo exceptuado de contratación pública, modo o sistema que les permite la aplicación de régimen privado de contratación.

Objeto y creación de SERVIGUAVIO

Es así como el municipio de Gachetá, con el apoyo de CORPOGUAVIO, adoptó el programa y realizó el proceso de transformación legal del proveedor, a razón de que, como municipio y proveedor directo, no cumple con los requisitos de modernización establecidos en la

Ley N° 142 de 1994 y demás normas. Para ello y para atender los requerimientos de la Dirección de Agua Potable, Básica y Saneamiento (DAPSBA), el gobierno de la ciudad encabeza del alcalde Luis Hernando Beltrán, negoció con el concejo Mnicipal, la creación de una corporación comunitaria y un modelo de gestión pública cooperativa, APC, donde el alcalde de la ciudad quedo facultado para cambiar de entidad proveedora y pasar a formar parte de la nueva empresa comunitaria. De acuerdo al artículo 15 de la Ley N° 142, el proceso de creación y vinculación de empresas comunitarias se realiza en seis etapas, culminando con la creación de la empresa de servicios públicos de Gachetá SERVIGUAVIO.

Con la creación de APC SERVIGUAVIO, la ciudad busca: (1) brindar servicios sostenibles y eficientes a través de la administración municipal descentralizada, entidades prestadoras de servicios, (2) vincular a la comunidad usuaria a través de sus organizaciones de base en la administración y operación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico, y (3) contar con la vinculación contractual del municipio en relación con sus obligaciones para otorgar subsidios a los usuarios de menores ingresos, así como la focalización y compromisos de los recursos de inversión en el plan de obras e inversiones que resulte prioritario.

Para esta compañía, el objeto social es la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto alcantarillado y aseo, incluyendo las actividades de producción y tratamiento de agua potable, saneamiento básico y sus actividades complementarias; entre otras: Operar, mantener y administrar estos servicios en la jurisdicción territorial del municipio de Gachetá principalmente, pero podrá extender sus servicios a los demás municipios del departamento de Cundinamarca y del país. Actividades complementarias. Con el fin de

desarrollar su objeto social, la administración pública cooperativa desarrollará las siguientes actividades:

1. Formular planes y programas para el desarrollo de los servicios de acueducto y saneamiento básico, consultando las políticas establecidas por el gobierno nacional, departamental y municipal.

2. Adquirir bienes, material fungible, materia prima, maquinaria, equipos y herramientas, para el desarrollo y prestación adecuada de los servicios.

3. Adquirir, gravar y enajenar bienes muebles y en general celebrar contratos, acuerdos y convenios con entidades públicas y privadas, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y asociados.

4. Gestionar la obtención de recursos necesarios para la atención de proyectos, ante las entidades públicas y privadas del orden nacional, departamental y municipal.

5. Mediante una explotación razonable de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, buscar su costeo y recursos disponibles para proyectos de expansión.

6. Recuperar vía tarifas los costos correspondientes a la administración, operación y mantenimiento de los sistemas, además de las reposiciones que requiera para un óptimo funcionamiento de la infraestructura, mediante la aplicación de un sistema tarifario acorde con la capacidad de pago de los usuarios y con las metodologías definidas por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico.

7. Adoptar las normas y procedimientos establecidos por el gobierno nacional, departamental y municipal para la prestación de los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo.

8. Desarrollar, en coordinación con otros organismos de carácter público y privado, programas de reforestación y reordenamiento de cuencas y microcuencas a fin de conservar el recurso hídrico y velar por la protección del medio ambiente.

9. Invertir como mínimo el 1% de los excedentes en programas de protección de la cuenca.

10. Impulsar la educación cooperativa, la educación sanitaria, la educación ambiental y la participación de la comunidad en el desarrollo del sector.

11. Impulsar la conformación y formalización de comunidades organizadas sin ánimo de lucro, tipo empresas asociativas y cooperativas de trabajo asociado, para las labores de operación y mantenimiento del sistema.

12. Capacitar a los empleados que operarán los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, mediante convenios con el SENA o con instituciones que realicen esta labor y a través de los contratistas que ejecuten las obras como parte de sus obligaciones contractuales.

13. Liderar campañas sociales para trabajos con la comunidad que optimicen el aporte, vía tarifas, para el pago del servicio.

14. Promover el mejoramiento en la calidad de los servicios de tal forma que sea sensible y visible para las comunidades y llevar.

Certificaciones SERVIGUAVIO

Gracias a su adelanto y trayectoria en pro de contribuir con la comunidad gachetuna, SERVIGUAVIO cuenta con procesos metódicos para ofrecer un excelente servicio, entre los que se destacan: la capacitación y conducción, el tratamiento y almacenamiento, macromedición, redes de distribución, conexiones domiciliarias, control de cambios, responsabilidad y enfoque al cliente. Todo ello, documentado en su manual de calidad. En abril de 2013, la empresa obtiene la

certificación ISO9001 – 2008, lo cual indica que cumple con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad. SERVIGUAVIO es una organización de carácter solidario como administración pública cooperativa APC, creada por iniciativa estatal, en este caso la administración municipal de Gachetá, para cumplir con el proceso de transformación y descentralización de la oficina de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en este municipio, con base en los estudios realizados por Corpoguavio, que igualmente se hizo para otros municipios de la región.

El día 10 de abril se certificó a la Empresa Serviguavio del Municipio de Gachetá en Gestión de Calidad ISO9001, lo que hace sentir a los gachetunos muy orgullosos por este logro tan importante después de 6 años de constituida y de intensa lucha. Prisma Consultoría y La Cámara de Comercio de Bogotá, fueron dos de las empresas que contribuyeron a este logro.

Capítulo II Experiencias del sector cooperativo APC en Colombia

Las entidades prestadoras de servicios en la figura de Administraciones Públicas Cooperativas (APC) se encuentran bajo regulación de la Ley 79 (1988, art. 130 y 131) y por el Decreto 1482 de 1989. En dicha regulación se sostiene que son entidades solidarias que se constituyen esencialmente para prestar servicios públicos, cuya iniciativa de constitución la toman las entidades del sector público y pueden ser asociadas de las entidades privadas sin ánimo de lucro (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2015).

Uno de sus rasgos es que permite la conformación de entidades públicas a nivel nacional, así como en los departamentos, los municipios y en el Distrito Capital de Bogotá, para lo cual enuncia la necesidad de que se realice a través de leyes acordes con dicha realidad. Hay que afirmar que estas leyes deben acoplarse a la normatividad descrita para la conformación de entidades prestadoras de servicios en las figuras de Administraciones Públicas Cooperativas, y establecen los mecanismos como se debe dar la relación entre lo privado y lo público en tanto se habla de que son los entes públicos los que deben organizarse como asociaciones solidarias. Esta advertencia crea ciertas dificultades no solo en cuanto asociaciones solidarias, sino para las entidades públicas desde el punto de vista jurídico y normativo, lo cual se constituye en un importante tópico para el análisis.

Cabe señalar que esta figura solidaria a la que pueden pertenecer entes estatales, con base en la Ley 79 de 1988, afirma que una empresa asociativa es aquella en la que: "...trabajadores o usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y gestores de la empresa, con el objetivo de producir, distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general" (Pérez & Polo, 2009, pág. 18).

Por otra parte, el Decreto 1482 de 1989 sostiene que las APC se direccionan hacia la prestación de servicios eficaces a los integrantes de la sociedad, además de la comunidad y con particularidad a las personas que usan los servicios de los entes asociados (Decreto 1482, 1989).

Sus principales características se pueden sintetizar como sigue:

- a) Existe aprovechamiento de una libertad administrativa en los aspectos financieros y económicos, acorde con los principios de la economía solidaria.
- b) Se fundamenta en la participación abierta y colectiva.
- c) Su objetivo es la prestación del servicio a los integrantes de la sociedad y público en general.
- d) Las ganancias colectivas no se pueden socializar.
- e) Parte de las ganancias son destinadas a obras sociales, pero sin afectar las reservas solidarias.
- f) Los integrantes pueden ingresar y retirarse cuando lo crean conveniente.
- g) Toda participación tiene una caducidad.

Aunque este tipo de empresas de carácter público parecieran cambiarse en empresas privadas o en empresas de tipo solidario, el derecho propio de las empresas del sector solidario tienen una forma de asociación muy particular que se diferencia de lo privado y de lo público. Así, en los años recientes se ha enfatizado la participación de entes estatales como los departamentos o los municipios en este tipo de entes solidarios de carácter público cooperativo, lo que ha derivado en la idea de denominar este tipo de entidades como si fueran propias del Estado. Es decir, no se les identifica como exclusivamente del derecho público y se afirma que son propias de sector solidario (Arenas, Piedrahita, & Plata, 2007).

Se exponen a continuación cinco referentes o experiencias de aplicación de Administración Pública Cooperativa-APC en municipios de Colombia. Se inicia con un referente o caso de ejemplo para lo aquí abordado es la Administración Pública Cooperativa de Cajibío E.S.P., continuando por EMCAGUA, seguido por Aguas de Teorama, y finalizan Piendamó-Morales y Camino Verde.

Administración pública Cooperativa de Cajibío E.S.P.

El caso de la APC de Cajibío E.S.P, de hecho, guarda estrecha relación con la empresa objeto de estudio en el presente documento: SERVIGUAVIO. Puesto que también opera en un municipio de categoría 6, además que fue constituida en el 2008, mediante acuerdo 003 con la asociación del municipio y de las 14 juntas locales que lo componen, y reconoce dentro de sus estatutos la autoridad de la Superintendencia y de la Comisión con ente de control. Dicha organización, es constituida para satisfacer las necesidades de la población de dicho municipio, en materia de acueducto y agua potable, asimismo, los sectores a los cuales presta sus servicios, corresponden al área total del Municipio de Cajibío – Cauca.

Al ser un municipio de categoría 6, la APC es creada de acuerdo a los lineamientos del Decreto 1482 de 1989, el cual, mediante documento privado se acoge a la autorización de entes de naturaleza cooperativa para la prestación del servicio, siendo así completamente compatible, de acuerdo a lo señalado en el Decreto 421 de 2000, la constitución de esta APC se realizó mediante acta firmada en asamblea con los representantes legales de las entidades asociadas (siendo ilimitado), puntualizando que, de acuerdo a lo visto en apartados anteriores, debe contar con un mínimo de 5 entidades asociadas y debidamente autorizadas por la instancia de administración pertinente; y, siendo firmada el acta de constitución por los representantes de las entidades mencionadas.

Para la creación de la empresa de servicios públicos de esta localidad, creada bajo la modalidad de Administración Pública Cooperativa (APC), se contó con la participación entusiasta de los representantes legales de 14 Juntas de Acción Comunal y la administración municipal de Cajibío. El proceso incluyó reuniones de socialización en cada una de las veredas, capacitación en temas contables, estructuración de la APC, construcción de estatutos, costos, tarifas, misión, visión y funciones de la nueva empresa. Las comunidades han firmado actas de aceptación y designado un gerente que se posesionó a comienzos de agosto. La meta de este proceso, que cuenta con el apoyo del Programa ADAM de USAID en el marco del proyecto de creación y puesta en marcha de la empresa de servicios públicos de Cajibío, es incrementar y mejorar la prestación de servicios públicos de agua y saneamiento básico, de acuerdo con la política pública sectorial y las metodologías del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, pero con la participación de la comunidad usuaria (Proclama, 2009).

Empresa comunitaria de el Carmen y Guamalito Administración Pública Cooperativa “Emcagua A.P.C”.

EMCAGUA A.P.C está orientada al logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de la empresa con el fin de ofrecer un excelente servicio con calidad de mejoramiento de la maya de los viaductos anteriormente mencionados. El servicio lo opera y administra la Empresa de Servicios Públicos de El Carmen y Guamalito – EMCAGUA creada por Acuerdo 0011 del 014 de marzo de 2005 para el proceso de transformación empresarial establecido en la Ley 142 de 1994, el cual se efectuó con el apoyo y acompañamiento del MAVDT. La infraestructura para la prestación del servicio es adecuada y está en aceptables condiciones de operación y conservación lo cual se refleja en los indicadores de cobertura, continuidad, micro medición y condiciones sanitarias del agua que llega al consumidor final.

La empresa tiene como misión ser una empresa innovadora, con responsabilidad social y ambiental, que desarrolla y brinda integralmente servicio de excelencia; apoyada en un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de nuestro cliente y comunidad en general. De igual forma una visión de “ser líder en servicios públicos que mejoren la calidad de vida de la comunidad, en armonía con el ambiente.”

Administración Pública Cooperativa aguas de Teorama

La Administración Pública Cooperativa Aguas de Teorama (E.S.P), es la entidad encargada de prestar servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, su localización se encuentra en la carrera 3 N° 3-52 calle de las Américas, en el municipio de Teorama, Norte de Santander- Colombia. En ella se han detectado deficiencias en cuanto a la realidad económica y financiera de la entidad, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

Para el caso de la Administración Pública Cooperativa Aguas de Teorema (E.S.P), la información contable o financiera no tendrá aplicabilidad si no se interpreta y se comprende. Varios de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, debido a que está reflejo cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que van sucediendo los hechos económicos.

En este sentido, Administración Pública Cooperativa Aguas de Teorama (E.S.P.) no dispone de elementos claros y concisos (plan de acción) para realizar el análisis financiero. De esta manera, es preciso tener en cuenta que la Administración Pública Cooperativa Aguas de Teorama ESP brinda los servicios de agua potable y saneamiento básico y que además al tratarse de servicios públicos domiciliarios es debidamente vigilada por la Superintendencia de Servicios

Públicos de Colombia, la cual en caso de encontrar anomalías o negligencias en el funcionamiento de la misma, tiene la facultad de aplicar las respectivas sanciones e inclusive puede autorizar el cierre definitivo de estas organizaciones. La información presentada en este proyecto ha sido obtenida de la gerencia de Administración Pública Cooperativa Aguas de Teorama ESP, de manera que es una fuente de información primaria para el presente proyecto.

la APC acueducto Piendamó-Morales

La organización, Se encuentra ubicada en el municipio de Piendamó Cauca, vía a Silvia, perteneciente al área metropolitana de Popayán. La población del municipio está distribuida principalmente entre la cabecera municipal. Se encuentra en las coordenadas 2 38" latitud norte y 76 30" longitud oeste, parte media de la región montañosa de la subcuenca del río Piendamó, sobre la vertiente occidental de la cordillera central, su cabecera Municipal está ubicada sobre la carretera panamericana a 100 Kmts de la Ciudad de Cali y 25 Kmts de la ciudad de Popayán.

La organización, se encuentra en un estado crítico en lo que se refiere a Seguridad y Salud en el Trabajo, en la actualidad está cumpliendo solo en un 26,25% de los estándares mínimos del Sistema de Gestión, lo que indica que no está protegiendo y cuidando al trabajador de la forma adecuada siendo el recurso más vulnerable a los riesgos generados dentro de los procesos laborales.

Según los resultados obtenidos de la herramienta de control y seguimiento de riesgos laborales, se puede concluir que durante el año 2019 el tipo de riesgo que genero mayores niveles de accidentalidad en la Organización, fueron las condiciones de seguridad (locativas, mecánicas, eléctricas, de orden público y transito), con 9 accidentes por esta causa, seguido del riesgo biomecánico, el cual presento 3 accidentes durante todo el año. Por otra parte, el tipo de riesgo más prolongado dentro de los incidentes de trabajo, fueron las condiciones de seguridad,

con 24 incidentes, seguido del riesgo biomecánico, presentando 8 incidentes en el año 2019, por tal motivo estos tipos de riesgo(condiciones de seguridad y biomecánico), son los que se destacan en la tabla de priorización, donde las condiciones de seguridad se encuentran en riesgo no aceptable(semáforo rojo), y el riesgo biomecánico en aceptable con control específico (semáforo amarillo), para que de este modo la organización pueda poner en práctica las estrategias preventivas.

Ahora la empresa cuenta con un plan de mejoramiento para el Sistema de Gestión, donde el estándar de recursos solo cumple con un 4,5 % del 10%, el estándar gestión integral del SG-SST solo cumple un 6 % del 15%, el estándar gestión de la salud solo cumple un 5% del 20%, el estándar gestión de peligros y riesgos solo cumple un 9,5% del 30%, el estándar amenazas solo cumple un 0% del 10% , el estándar verificación del SG-SST solo cumple un 1,25 % del 5% y el estándar mejoramiento solo cumple un 0% del 10%, esto con el fin de que estas acciones de mejora le permitan a la organización evolucionar su sistema de gestión, elevando así el porcentaje de cumplimiento. Por otra parte, en las condiciones laborales el plan de mejora de enfoca en los riesgos que más se han presentado dentro de la empresa los cuales son (biomecánico, condiciones de seguridad), donde el biomecánico ha presentado un total de 3 accidentes durante el 2019, y las condiciones de seguridad con un total de 9 accidentes, todo lo anterior, en busca de contribuir a la prevención de riesgos laborales en la empresa.

Cooperativa Administradora de servicios públicos Camino Verde A.P.C. de Versalles – Valle

En el año de 1989 algunas de las principales autoridades del municipio de Versalles se reunieron para debatir la construcción de una planta de residuos sólidos, solo hasta el año de 1997 se construyó; todo esto después de años de gestión y concordancia con las autoridades del

Valle del Cauca y del municipio de Versailles, que se llevaron a cabo desde el “Comité de Participación Comunitaria”, el cual incluía a todas las entidades y prácticamente a todos los corregimientos de Versailles. Dentro del Comité de Participación Comunitario hicieron parte algunas de las personas claves para la organización en el presente, y que siguen hoy en día vinculadas laboralmente a la empresa, la cual surgió como la prestadora de servicios de recolección, aseo y acueducto en el municipio de Versailles.

En el año de 1997-1998 se creó la planta en el municipio (Versalles), prestaba los servicios públicos, de acueducto, alcantarillado y aseo; pero la ley 142 de servicios públicos de 1994 dice:” los municipios tienen que entregar los servicios a un operador especializado”. En Versailles se vino a crear la empresa de servicios públicos en diciembre del 1999 y en enero del 2000 arrancó la empresa con la planta de residuos sólidos, acueducto y alcantarillado.

El municipio de Versailles en diciembre de 1999 creó la Empresa de Servicios Públicos de Versailles ESP, con el fin de atemperarse a lo dispuesto en la Ley 142 de 1994 (Ley de servicios Públicos), que exigía que el municipio entregase los servicios que estuviese prestando en forma directa a una entidad especializada y legalmente constituida. La figura adoptada fue la de Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter municipal y participación 100% del municipio. Sin embargo en el año 2005 se descubrió que había un vicio en su creación, ya que la ley sólo había permitido la creación de este tipo de empresas hasta enero de 1998, por lo que con asesoría del Ministerio del Medio Ambiente se inició el proceso de transformación en una Administradora Pública Cooperativa

Desde sus inicios la empresa sufre dos cambios de personería jurídica lo que afecta las condiciones estratégicas de la organización debido al cambio de razón social. La ausencia de tácticas, valores corporativos e indicadores estratégicos, todos son evidencia del marco de

incertidumbre jurídica y legal que poseía la empresa desde sus inicios; es así como desde su mismo origen operativo la empresa presentó focos de insuficiencia estratégica. En el 2000 se comienza a crear la empresa de servicios públicos, siendo esta una empresa industrial y comercial del Estado; es 100% municipal tiene participación del alcalde y la junta directiva de la empresa. Este proceso conllevó a la creación de la Cooperativa Administradora de Servicios Públicos de Versalles en asamblea de constitución del 2 de mayo de 2007, inscrita ante la Cámara de Comercio de Cartago bajo el número 00003940 y con la cual el municipio firmó el contrato de operación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo No 001/2007, con fecha de inicio 1 de Julio de 2007.

Un año luego de su constitución y puesta en marcha, la Asamblea aprobó la iniciativa de darle un nombre distintivo a la APC y para ello se llevó a cabo un concurso entre sus 16 asociados. Como resultado de este concurso se escogió el nombre Cooperativa Camino Verde APC y el eslogan “somos calidad, vida y buen servicio”. Dicho nombre fue ratificado en asamblea extraordinaria en el año 2008. La Cooperativa se constituyó como una comunidad organizada una APC, (Administradora Pública Cooperativa) promovida por el ministerio; donde tienen participación solamente los entes jurídicos, públicos y privados; pero privados sin ánimo de lucro y exigiendo la participación del municipio, pero al ser una cooperativa toda tienen el mismo valor e independientemente de los aportes que haga cada uno.

La Cooperativa Camino Verde se encuentra internamente en un punto de equilibrio dado que presenta tanto fortalezas como debilidades, siendo sus principales fortalezas las instalaciones propias y modernas, el proceso de recaudo eficaz y el amplio apoyo de sus asociados. En cuanto a las debilidades se presentan como las más representativas la disminución del margen de utilidad, la falta de ajuste de las tarifas y la ausencia de un direccionamiento estratégico.

Actualmente la Cooperativa cuenta con 16 empleados (hombres/mujeres), prestando servicios a la comunidad de alcantarillado, acueducto, planta de tratamiento de aguas residuales y recolección de residuos sólidos, beneficiando a cerca de 1200 usuarios del servicio prestado por esta empresa a nivel rural como urbano en el municipio de Versailles Valle.

Capítulo III Organizaciones para asociarse a SERVIGUAVIO y como se pueden involucrar a la empresa

Dentro del estudio realizado, se debe tener presente que el cliente principal de la Empresa de Servicios Públicos de Gachetá, Administración Pública Cooperativa SERVIGUAVIO, es la Alcaldía Municipal de Gachetá a quien le presta el servicio de administración y operación del acueducto del municipio. En la actualidad el acueducto opera para suministrar agua potable aproximadamente a 1600 usuarios, quienes según el Contrato de Condiciones Uniformes para los servicios de Acueducto y Alcantarillado de Gacheta Cundinamarca, firmado entre el prestador y el suscriptor, tiene por objeto que la “Empresa de Servicios Públicos de acueducto, alcantarillado y aseo de Gacheta SERVIGUAVIO , preste los servicios públicos domiciliarios de acueducto en favor del suscriptor y/o usuario, en un inmueble urbano o rural, dentro de la zona en la que la persona prestadora ha indicado en el anexo técnico que presta el servicio, siempre que las condiciones técnicas de la persona prestadora lo permitan, a cambio de un precio en dinero, el cual se determinará de conformidad con la normatividad vigente”.

Con base en lo anterior, se determinaron una serie de entidades o asociaciones que son factibles prospectos para que la Administración Pública Cooperativa Serviguavio, en la asociación para no reducir el número de asociados menor a 5, por ello, dentro de los contemplados se encuentran: JAC Barrio El Jardín, Fundación Gachetá Emprendedora, JAC Barrio Villa Esperanza. Adicionalmente, se tienen presente los prospectos de las Juntas de acción comunal expuestos en la tabla 1, a continuación.

Tabla 1. Entidades prospectadas para asociarse a Serviguavio

Entidad	Sector	Municipio de Gacheta sector urbano Juntas de Acción Comunal	Municipio de Gacheta sector rural Juntas de Acción Comunal
Organizaciones			1 Alto de la cruz
			2 Salinas chircal
			3 Fátima
			4 Zaque yonama
			5 Solaque
			6 Salinas el carmen
			7 Salinas san francisco
			8 Zaque san pedro
			9 Zaque la capilla
			10 Hatogrande crucez
			11 Tasajeras
			12 Resguardo san miguel
		1 Junta de acción barrio primavera	13 Resguardo 2
		2 Monseños adfon lopez	14 Villa san miguel
		3 Jardín	15 Muchindote salitre
		4 Villa esperanza	16 Muchindote los lopez
		5 Urbanización la esperanza	17 Resguardo segundo carrisal
			18 Yerbabuena
			19 Hatogrande san roque
			20 Muchindote bocademonte
			21 Bombita
			22 Tuala
			23 Eras
			24 Villa parte alta
			25 Resguardo primero
			26 Cusaquin
			27 Romeral
			28 Hatogrande

Nota. Elaboración propia basada en información de SERVIGUAVIO.

Para la vinculación de nuevos asociados, se debe partir de la primicia de que estos, tanto prospectos como seleccionados deben cumplir o superar las expectativas de nuestros clientes y usuarios de APC SERVIGUAVIO, quienes adquieren los siguientes deberes con sus suscriptores:

- Suministrar continuamente un servicio de buena calidad en el inmueble para el cual se hizo la solicitud e iniciar la prestación de los servicios a partir de su conexión

- Medir los consumos y facturar el servicio de tal forma que el consumo sea el elemento principal del precio. Al momento de preparar las facturas, investigar de oficio, las desviaciones significativas frente a consumos anteriores.
- Permitir al suscriptor y/o usuario elegir libremente al proveedor de los bienes necesarios para la utilización de los servicios
- Entregar oportunamente las facturas y discriminar en la factura cuando se cobren varios servicios, cada uno por separado.
- Ayudar al suscriptor y/o usuario a detectar el sitio y la causa de fugas imperceptibles de agua, en el interior del inmueble
- Hacer los descuentos y reparar e indemnizar los perjuicios ocasionados como consecuencia de falla en la prestación del servicio, según lo ordena la Ley.
- Devolver los cobros no autorizados, de conformidad con la regulación vigente.
- Restablecer el servicio, cuando éste ha sido suspendido o cortado por una causa imputable al suscriptor y/o usuario, según las condiciones pactadas.
- Informar a los usuarios acerca de la manera de utilizar los servicios con eficiencia y seguridad y adelantar campañas masivas de divulgación sobre el particular.
- Dar garantía sobre las acometidas y equipos de medición suministrados o construidos por la persona prestadora.
- Informar con anticipación sobre los términos y motivos de las suspensiones del servicio programadas para mantenimientos periódicos y reparaciones técnicas.
- Dotar de carné de identificación a los funcionarios y demás personal autorizado para ingresar a las instalaciones de los usuarios.
- Otorgar financiamiento a los usuarios de los estratos 1, 2 y 3, según condiciones.

- Devolver al usuario y/o suscriptor el medidor y demás equipos retirados por la empresa que sean de su propiedad.
- Cerciorarse de que los medidores funcionen en forma adecuada y en caso de remplazo de un instrumento de medición, se debe entregar al suscriptor y/o usuario, certificación de calibración en la cual se pruebe o se justifique la necesidad de dicho cambio. Las actividades de calibración de debe hacerse a través de laboratorios acreditados.
- Aplicar al usuario y/o suscriptor el estrato correspondiente y asignar al inmueble objeto del servicio la categoría del uso correspondiente.
- Cobrar las contribuciones de solidaridad y otorgar los subsidios de acuerdo con la Ley.
- Realizar el mantenimiento y reparación de las redes a su cargo, acorde con sus planes de operación e inversiones.
- Dejar copia del informe de visita al usuario con ocasión de cualquier verificación, instalación, suspensión, corte, conexión, reinstalación y revisión del instrumento de medida, en terreno.
- Facilitar a los usuarios la presentación de peticiones, quejas, reclamos y recursos, atenderlos, dar el trámite correspondiente y remitir a la SSPD los expedientes para resolver el recurso de apelación de las reclamaciones de los usuarios.

Capítulo IV Soluciones para continuidad de SERVIGUAVIO

Retomando que, desde el año 2007, en el municipio de Gachetá se resolvió crear la Administradora público privada cooperativa de servicios públicos integrales del Guavio-SERVIGUAVIO APC, la cual opera los servicios de Acueducto, Aseo y Alcantarillado al área urbana y algunos lugares del área rural del municipio. Esta fue conformada por iniciativa municipal y actuaron como asociados algunas juntas de acción comunal y organizaciones no gubernamentales con incidencia en la jurisdicción, los cuales se conformaron su asamblea general. Desde su fundación hasta la fecha ha sido gerenciada por el mismo funcionario, el cual ha sido reelegido en el cargo cada 4 años, pero en la actualidad ve en riesgo la continuidad ya que los asociados existentes son solo 7 y en caso de retiro de dos de ellos se vería avocada a desaparecer la cooperativa, conforme a la normatividad que las rige. Es importante diseñar estrategias que generen confianza en las entidades sin ánimo de lucro para que se asocien o vinculen como asociados a la cooperativa ya existente.

Entendiendo los postulados de Ibáñez et al. (2015), se conoce que por los desafíos y los procesos de globalización que afrontan las empresas, es necesario promover procesos donde se dé la asociatividad interempresarial, para generar esfuerzos organizados y se adopten nuevos modelos de organización que impulsen la flexibilidad y la descentralización operativa, favoreciendo la construcción de unidades estratégicas de actuación de negocios. Priorizando acciones colectivas sobre individualidades a través de la confirmación de redes para dinamizar la empresa.

De hecho, se conocen experiencias exitosas a nivel Latinoamérica, donde la asociatividad como estrategia para alcanzar la competitividad empresarial, se ha convertido en la estrategia más utilizada por empresas originarias de diversos países latinoamericanos, como lo es Perú,

Venezuela, Colombia, Argentina, convirtiéndose en un rasgo distintivo para su crecimiento, participación del mercado, rentabilidad y productividad ya que promueven la vinculación entre el sistema productivo y la participación e interrelación entre los diversos actores productivos. Por lo anterior, se promueve la asociatividad con diversas empresas del sector para fortalecer el objeto de Serviguavio, donde dichas empresas se complementen en la actividad de la empresa, promuevan y fortalezcan el servicio prestado a la comunidad.

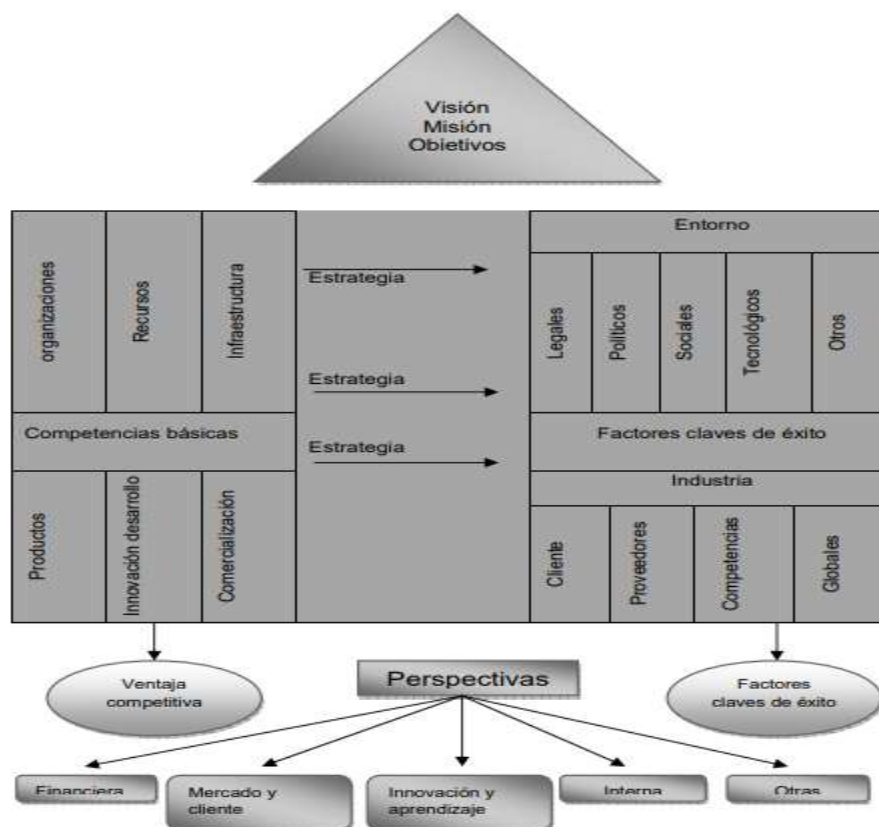
Adicional a lo anterior, se propone como estrategia para la empresa SERVIGUAVIO, el desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta para la gestión empresarial, utilizándose este para medir la situación y evolución de la empresa desde una perspectiva general (Villalbí et al., 2007). Este cuadro de mando ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de estocaje, y demás áreas de la empresa) que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos.

Asimismo, el cuadro de mando integral- CMI se describe cómo el activo intangible que se combina con otros activos intangibles y tangibles para crear diferenciaciones en la propuesta de valor al cliente y resultados financieros superiores. El CMI es un sistema de gestión que traduce la estrategia organizacional en acciones operativas concretas. La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores de SERVIGUAVIO, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral para colocar a ésta en el centro de sus procesos de gestión.

Definición de la estrategia

El punto de partida de un sistema de medición de gestión de una organización es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias (Serna, 2014). Conociendo con mayor claridad las competencias básicas y los factores claves de éxito de la compañía, se crean estrategias que permiten tener una ventaja competitiva que lleva al cumplimiento de la visión de la empresa. Los indicadores miden cómo la organización, a partir de sus competencias básicas responde o supera los factores claves de éxito de la compañía en el mercado y frente al cliente. La relación dinámica entre las diferentes perspectivas o dimensiones de la organización son las que al final llevan a la consecución de los objetivos estratégicos. Ver figura 1.

Figura 1. *Visión integral del sistema integrado de medición de gestión.*



Nota. Elaboración propia, basada en la información de Serna, 2014.

Perspectivas del CMI

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes; Con el objetivo de traducir la estrategia de SERVIGUAVIO, en objetivos e indicadores tangibles, se trabajarán las cuatro perspectivas diseñadas por Kaplan y Norton, ellos son:

- a. **Financiera.** La estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista. Dentro de esta se busca crear objetivos que lleven a maximizar el valor para los asociados. En esta se contemplan dos tipos de estrategias: crecimiento las cuales son de largo plazo y productividad a corto plazo.
- b. **De cliente.** La estrategia para crear valor y diferenciación. establecer unos objetivos que lleven a satisfacer el cliente.
- c. **Procesos internos.** Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- d. **Aprendizaje y crecimiento.** Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. Todas las estrategias encaminadas a fortalecer las habilidades, conocimientos, capacidades en el capital humano de la organización.

Identificación de objetivos estratégicos

Lo anterior obedece a que, con el desarrollo y aplicabilidad de este CMI a la empresa SERVIGUAVIO, se encamina al alcance de los objetivos propios de la organización, los cuales son:

(1) empoderamiento y financiamiento de la comunidad en la prestación de servicios públicos y su calidad,

(2) baja interferencia política,

(3) facilidad de integración de asistencia técnica y capacitación,

(4) Promover la economía solidaria, la gestión social de los servicios públicos, el desarrollo de pequeñas empresas, y

(5) la vinculación de comunidades y organizaciones sociales como los empresarios del agua.

Lo anterior es pertinente para la creación de diversas estrategias. Una vez realizado este análisis y hecha la revisión de acciones de mejora, la estrategia de esta se utilizará bajo la metodología del CMI para definir los objetivos estratégicos, siguiendo los siguientes pasos:

- a) Trasladar la visión a la acción. Extraer de la visión las palabras claves que se identifican con cada perspectiva, en otras palabras extraer el ADN de la organización.

Este paso consiste en tomar de la visión las palabras claves relacionadas con cada perspectiva para luego construir los temas estratégicos que darán lugar al planteamiento de los objetivos estratégicos necesarios para lograr la estrategia de la organización.

Tabla 2. *Palabras clave*

Perspectiva	Palabras clave
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Económicamente exitosa. • Competitiva y reconocida en el mercado regional y nacional.
Perspectiva de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Ofreciendo mejores servicios y beneficios a nuestros asociados, clientes y comunidad en general.
Perspectiva de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyados en un sistema de gestión de calidad
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente calificado • Avanzado sistema de información • Ambiente organizacional que invite a la mejora continua

Nota. Elaboración propia a partir de la visión de SERVIGUAVIO.

- b) Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva a partir de las palabras claves

Una vez identificadas las palabras claves de la visión, y creadas las estrategias, se identifica y agrupa cada estrategia a las palabras claves que se encontraron, Siguiendo el modelo propuesto por Kaplan y Norton, el siguiente paso es el desarrollo de objetivos para cada una de las perspectivas que componen el CMI, para ello se examinará cada una de estas en forma de pregunta, basando los objetivos en las respuestas.

- 1- PERSPECTIVA FINANCIERA: ¿Qué guiara la eficiencia financiera para asegurar la ejecución de nuestra estrategia? • incrementar los márgenes de rentabilidad • mejorar la utilización de activos • ampliar las oportunidades de ingresos, creando nuevas fuentes de ingresos. • Incrementar el valor para los socios • desarrollar y construir valor de marca propia.
- 2- PERSPECTIVA DE CLIENTE: ¿Cómo pretendemos lograr lo anterior y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? • conocer la percepción de los beneficiarios de la calidad de los servicios prestados. • generar confianza en el cliente, logrando satisfacción y fidelización del mismo. • incrementar y retener el número de clientes y asociados, y demás proveedores. • mejorar la investigación y desarrollo • incrementar la inversión en la comunidad, Optimizando los servicios y beneficios ofrecidos a los asociados y sus familias • Mantener e incrementar la calidad del servicio.
- 3- PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO: ¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos, para lograr lo anterior? • incrementar el aseguramiento de calidad del producto. • entregar al cliente productos y servicios con cero defectos • desarrollar nuevos productos. • capacitar al socio y empresa para que entregue un producto de

excelente calidad. • lograr mayor agilidad en el mercadeo. • lograr una mayor cualificación y precisión de los procesos, (para clientes y asociados).

- 4- PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO: ¿Qué se necesita y como lograrán los empleados y asociados los objetivos estratégicos anteriores? • Desarrollar y transferir conocimientos continuamente. • Desarrollar capacidades de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles • Atraer y retener empleados de alta calidad • Mejorar el uso e incremento de tecnología, invertir en tecnologías estratégicas. • Mejorar la efectividad del personal en el desempeño de sus funciones • Mejoramiento del ambiente de trabajo. • Fomentar una cultura de mejoras continuas, innovación y creatividad.

Tabla 3. Objetivos estratégicos

Perspectiva	Palabras claves	Objetivos estratégicos
PERSPECTIVA FINANCIERA	Económicamente exitosa	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los márgenes de rentabilidad. • Mejorar la utilización de activos • Ampliar las oportunidades de ingresos, creando nuevas fuentes de ingresos. • Incrementar el valor para los socios
	Competitiva y reconocida en el mercado regional y Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y construir valor de marca propia. • Mejorar la estructura de costos, logrando así el incremento de la rentabilidad por producto.
PERSPECTIVA DE CLIENTE	Ofreciendo mejores servicios y beneficios a nuestros asociados, clientes y comunidad en general.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la percepción de los beneficiarios de la calidad de los servicios prestados. • Generar confianza en el cliente, Logrando Satisfacción y fidelización del mismo. • Incrementar y retener el número de clientes y asociados, y demás proveedores.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Apoyados en un sistema de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la investigación y desarrollo. • Capacitar al socio y empresa para que entregue un producto de excelente calidad. • Lograr mayor agilidad en el mercadeo. • Lograr una mayor cualificación y precisión de los procesos, (para clientes y asociados).
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personal altamente calificado	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y transferir conocimientos continuamente. • Desarrollar capacidades de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles. • Atraer y retener empleados de alta calidad.
	Avanzado sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el uso e incremento de tecnología. • Invertir en tecnologías estratégicas. • Desarrollar un sistema de información de la gestión de clientes y asociados.
	Ambiente organizacional que invite a la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad del personal • Mejoramiento del ambiente de trabajo. • Fomentar una cultura de mejoras continuas, innovación y creatividad.

Nota. Elaboración propia a partir de la plataforma estratégica de SERVIGUAVIO.

Conclusiones

De acuerdo con el estudio realizado se concluye primero que, efectivamente existe una deficiencia al interior de la empresa SERVIGUAVIO para mantener, recuperar y elegir nuevas empresas, organizaciones o personas asociadas a la Administración Pública Cooperativa, al contar en la actualidad solo con 7 asociados de los 14 con quienes dio inicio a su actividad en 2007. Esto puede causar que, a futuro, la empresa cuente con menos de 5 asociados, y se perjudique su operación ante el cierre de la organización solidaria, de acuerdo a lo estipulado en el decreto 1482 de 1989.

- En el aspecto normativo la empresa cumple actualmente con todo lo estipulado en la Ley 142 de 1989, Ley 715 de 2001, Decreto 1359 de 1998, Decreto 421 de 2000, Decreto 849 de 2002, Resolución 151 de 2001 y Resolución 287 de 2004, de hecho, si certificación en la norma ISO9001 – 2008, adjudica que, la empresa cumple con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad. Sin embargo, la empresa en la actualidad tiene oportunidades de mejora en la gestión administrativa, especialmente aquellos relacionados con la gestión de proveedores, afiliaciones y asociaciones de empresas a la APC.
- Se identificaron cinco casos de empresas de servicios públicos que se han caracterizado como administraciones públicas cooperativas -APC-, las cuales son: Cajibío E.S.P.; Emcagua A.P.C; APC aguas de Teorama; APC acueducto Piendamó-Morales; y, Camino Verde A.P.C. de Versalles. Cada una de ellas con diversas experiencias dónde se requería atención en dimensiones financieras, de gestión, administrativas entre otras, dónde, sin lugar a dudas, si se han podido mejorar y hoy en día constituye un modelo para la administración público-privada de los servicios públicos en los municipios y demuestra

que, es una excelente manera de asociar diversas organizaciones, empresas o personas para los bienes comunes de la sociedad al proveer servicios de calidad a municipios de sexta categoría.

- De acuerdo con éste estudio se han identificado tres organizaciones que serán prospectadas y se generan los acercamientos pertinentes para motivar a la vinculación a SERVIGUAVIO APC. Estas son: JAC Barrio El Jardín, Fundación Gachetá Emprendedora, JAC Barrio Villa Esperanza. Adicionalmente de han contemplado cinco Juntas de Acción Comunal urbanas y 28 rurales; quienes deberán superar los filtros propuestos por SERVIGUAVIO APC.
- Finalmente, se plasmaron posibles soluciones que posibiliten la continuidad de SERVIGUAVIO como prestadora de servicios públicos, estas son: primero, tener acercamiento con las JAC del municipio, generar acuerdos con empresas nacionales y, crear espacios de recuperación de asociados ya desvinculados.

Recomendaciones

De acuerdo a lo abordado, se generan las siguientes recomendaciones para la empresa:

- Es preciso dar celeridad para generar los acercamientos con las JAC del municipio y otras empresas nacionales para vincular nuevos asociados y, prevenir la culminación de la entidad ante la poca participación de empresas afiliadas.
- Sería pertinente retomar conexiones con los asociados que se retiraron de SERVIGUAVIO, a fin de encauzarlos con el objeto de la empresa.
- Si la empresa lo cree pertinente, se pueden aplicar las estrategias propuestas en el presente trabajo de grado, con el ánimo de seguir las etapas, asignar roles, responsables y recursos en la mejora y fortalecimiento de la Administración Pública cooperativa de servicios públicos integrales del Guavio- SERVIGUAVIO, buscando su perdurabilidad y evitar su liquidación.

Bibliografía

- Congreso de Colombia. (1988). *Ley 79 de 1988*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211#:~:text=Es%20acuerdo%20cooperativo%20el%20contrato,y%20sin%20%20C3%A1nimo%20de%20lucro.>
- Creswell, J. W. (2017). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. UTP.
<https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Fayol, H., & Morin, P. (1999). *Administration industrielle et générale* (2e éd). Dunod.
- Gómez, M. M. (2017). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hurtado Borrero, N. M., & Orozco Gallego, T. I. (2020). *Diseño de una herramienta estadística para el control y seguimiento de riesgos laborales en el proceso operativo de la administración pública cooperativa acueducto Piendamó- Morales organización autorizada* [Fundación Universitaria de Popayán].
<http://unividaupopayán.edu.co/repositorio/files/original/ce40f14b7abb3aeedd077ce2537daf1.pdf>
- Larmat González, R. L. (2015). *Direccionamiento estratégico de la Cooperativa Administradora de servicios públicos “Camino Verde APC” para su desarrollo a 2015 – 2018* [Tesis, Universidad del Valle].
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14272/CB-0542456.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López Domínguez, K. M., & Núñez Navarro, Y. A. (2014). *Análisis financiero de la administración pública cooperativa aguas de Teorama en los periodos 2011 y 2012, ubicada en el municipio de Teorama (Norte de Santander)* [Thesis, Universidad Francisco de Paula Santander]. <http://repositorio.ufpso.edu.co/jspui/handle/123456789/1290>
- Ortiz Gómez, A., & Morales Cruz, J. A. (2013). *Plan de mejoramiento del sistema de control interno de la Cooperativa Administradora de servicios públicos Camino Verde A.P.C. de Versalles—Valle* [Tesis, Universidad del Valle].
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10975/0497180.pdf?sequence=1>
- Presidente de Colombia. (1989). *Decreto Ley 1482 de 1989*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14441>
- Proclama. (2009, septiembre 1). Cajibío mejora sus servicios públicos. *Proclama Cauca y Valle Noticias | Santander de Quilichao | Popayán | Cali*. <https://www.proclamadelcauca.com/cajibio-mejora-sus-servicios-publicos/>

Ravelo Jaime, E., & Bohorquez Castillo, A. A. (2016). *Diseño y planeación del sistema de gestión de calidad de la empresa comunitaria de el Carmen y Guamalito Administración Pública Cooperativa “Emcagua A.P.C” basado en los lineamientos de la norma ntc ISO 9001:2015.*

[Thesis, Universidad Francisco de Paula Santander].

<http://repositorio.ufpso.edu.co/jspui/handle/123456789/1989>

Rodríguez Navas, J. E. (2006). *Entidades descentralizadas indirectas: Sociedades, asociaciones, cooperativas y fundaciones públicas y mixtas.* Ediciones Doctrina Ley.

Anexos

Anexo A

ESP a nivel Nacional	Complementa Serviguavio (Si-No)	ESP a nivel departamental	Complementa Serviguavio (Si-No)

Anexo B

Matriz de Asociado					
Proyecto:	Nombre del proyecto.				
Código:	Código identificador del proyecto.				
Asociado:	Nombre con el que se identifica al interesado.				
Tipo:	Identifica si el interesado desempeña un rol interno o externo al proyecto				
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto negativo	
Objetivos o resultados del proyecto en los que el asociado muestra interés o puede influir.	Grado de interés que muestra el interesado en el proyecto.	Grado de influencia que puede ejercer el interesado sobre el éxito del proyecto.	Acciones que puede realizar el asociado para impactar positivamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir.	Acciones que puede realizar el asociado para impactar negativamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir.	Lista de acciones que pueden realizarse para obtener mayor apoyo o evitar obstáculos por parte del interesado durante la ejecución y/o cierre del proyecto.
Conclusiones:	Síntesis sobre puntos clave a considerar en el manejo de las expectativas del interesado.				