


contra-beu

	F-GC-29 Versión 4 Junio de 2020	GESTIÓN DE CONTRATACIÓN	
		LISTA CHEQUEO PAGO DE ACTAS - CONTRATOS PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y CONSULTORIA	

# CONTRATO Y AÑO	0118/2020	Acta N°	6 Y FINAL	1. VALOR INICIAL (incluido IVA)	245.284.800
CONTRATISTA	NEST GCF S.A.			2. VALOR ADICION (+)	
NIT O CC:	830.021.772-9			3. VALOR TOTAL (1+2)	245.284.800
CDP (#, rubro y fecha)	00397/24/03/2020			4. VALOR ACTAS ANTERIORES (-)	204.404.000
RP (#, rubro y fecha)	0392/07/04/2020			5. VALOR PRESENTE ACTA (-)	40.880.800
				6. VALOR NO EJECUTADO (3 - 4 - 5)	0

OBJETO DEL CONTRATO: ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y GESTION DE VALOR PARA EMPICALDAS S.A. E.S.P.

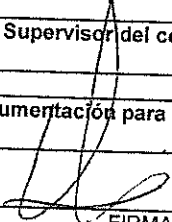
TIPO DE RECURSOS	PROPIOS	CENTRO DE COSTOS y PROCEDIMIENTO
------------------	---------	----------------------------------

DOCUMENTO VERIFICADOS		# FOLIOS
1- Acta original		1
2- Autoliquidaciones en Salud, Pensiones y Riesgos profesionales del personal empleado y del contratista (Personas naturales) o Certificado de Cumplimiento del Artículo 50 de la Ley 789/02 (Personas jurídicas).	x	1
3- Tarjeta profesional y certificado de la Junta Central de contadores con fecha de expedición no mayor a tres meses (aplica cuando el certificado de parafiscales lo firma el Revisor Fiscal o el Contador).	x	2
4- Factura (Régimen Común) o Factura equivalente (régimen simplificado).	x	1
5- Pagos SENA y ICBF.	x	1
6- Evaluación del Supervisor Formato F-GC-18 (Solo aplica para el acta final)	x	1
7- Planillas de pago con firma de los trabajadores (cuando se cuente con personal a cargo).	x	1
8- Informe de actividades a cargo del Supervisor.	x	1

Nota: Si pasados tres (3) días después del recibo de esta documentación el Supervisor del contrato no presenta correcciones, quedará en firme y será subida al SECOP.

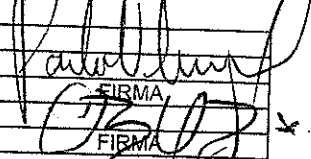
Secretaría General CERTIFICA que el Supervisor del Contrato entregó la documentación para ser archivada en la carpeta correspondiente.

Susana Gomez Osorio  
NOMBRE DE QUIEN RECIBE

  
FIRMA

DOCUMENTOS ANEXOS CON DESTINO A TESORERÍA		
Copia del acta		x
Factura (Régimen Común) o Factura equivalente (régimen simplificado).		x
Evaluación del Supervisor F-CG-18 (Solo aplica para el acta final).		x
Informe de actividades a cargo del Supervisor.		x
Autoliquidaciones en Salud, Pensiones y Riesgos profesionales del personal empleado y del contratista (Personas naturales) o Certificado de Cumplimiento del Artículo 50 de la Ley 789/02 (Personas jurídicas).		x
Distribución por centro de costos. Formato F-GF-32 - Copia de este formato se debe entregar en Planeación y Proyectos (firma de recibido)		
Copia del registro presupuestal		x

Fecha de presentación: 4 DE DICIEMBRE DE 2020

DATOS DEL SUPERVISOR		
PAULA VELASQUEZ CASTAÑO	Jefe Depto. Administrativo y Financiero	
ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ	Jefe Depto. Planeación y Proyectos	

DATOS PARA LA TRANSFERENCIA DE PAGOS		
17813554804	CORRIENTE	BANCOLOMBIA
CUENTA	TIPO DE CUENTA	BANCO

Representación Gráfica  
FACTURA ELECTRÓNICA DE VENTA

Datos del Documento	Número de Factura: BTA-19	Código Único de Factura - CUFE: 327979c6a28d036ff0c3cd830c1b311283e9c70248da4bd4369305be95ec73c827a2fa863905f661c7ad9e38e552cb7
Fecha de Emisión	04/12/2020	Fecha de Vencimiento: 04/12/2020
Tipo de Operación	Generica	Prefijo: BTA
Tipo de Negociación	Contado	Medio de Pago: Crédito Ahorro
Tipo de Entrega		

Datos del Emisor	Nit del Emisor: 830021772	Razón Social: NEST UNIDAD DE GESTION Y CONSULTORIA FINANCIERA NEST GCF S.A
Nombre Comercial	NEST UNIDAD DE GESTION Y CONSULTORIA FINANCIERA NEST GCF S.A	
Tipo de Contribuyente	Persona Jurídica	Dirección: CR 68 A 105 36
Régimen Contable	Impuesto sobre las ventas - IVA	Departamento: Bogotá
Actividad Económica Principal	7020	Correo: nest@nest.com.co
Tipo Responsabilidad	O-11	Municipio: Bogotá, D.c.
		Teléfono: 6367904


Datos del Adquiriente	Nit del Adquiriente: 8908032399	Razón Social: EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE CALDAS S.A. EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS PUDIENDO EMPLEAR LA EXPRESTON ABREVIADA EMPOCAL
Tipo de Documento	NIT	Dirección: CR 23 75 82
Número Documento	8908032399	Departamento: Caldas
Nombre Comercial	EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE CALDAS S.A. E.S.P.	Municipio: Manizales
Tipo de Contribuyente	Persona Jurídica	Correo: facturacionelectronica@empocaldas.com.co
Régimen Contable	Impuesto sobre las ventas - IVA	Teléfono: 8867080
Tipo de Responsabilidad	O-13	

Detalles de Productos											
Nro.	Código	Descripción	U/M	Cantidad	Precio Unitario	Descuento	Recargo	IMPUESTOS			Valor de Venta por Item
								IVA	ICA	INC	
1	1	HONORARIOS	NIU	1,00	\$ 34.353.614,00			\$ 6.527.186,66			\$ 34.353.614,00

Descuentos y Recargos Globales					
Nro.	Tipo	Código	Descripción	%	Monto

Datos de Referencia		
Tipo de Documento Referencia	Número Referencia	Fecha Referencia

Notas Finales  
Elaboración del Plan Estratégico y Gestión de Valor para Empocaldas INFORME FINAL

Datos Totales	
	MONEDA: COP
	TASA DE CAMBIO
	Subtotal Precio Unitario (=) \$ 34.353.614,00
	Descuentos detalle (-) \$ 0,00
	Recargos detalle (+) \$ 0,00
	Subtotal Base gravable (=) \$ 34.353.614,00
	Total impuesto detalle (+) \$ 6.527.186,66
	Total otros impuestos (+) \$ 0,00
	Total mas impuesto (=) \$ 40.880.800,66
	Descuento Global (-)
Recargo Global (+)	
Valor total de la operación (=) \$ 40.880.800,66	

Generado por: Solución Gratuita DIAN

Numero de Autorización: 18764001569708 Rango Autorizado: Desde 1 Rango Autorizado: Hasta 500 Vigencia: 2021-08-03



ACTA DE RECIBO N°6 Y FINAL

**CONTRATO:** N°0118 DE 2020  
**OBJETO:** ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE VALOR PARA EMPOCALDAS S.A. E.S.P.  
**CONTRATISTA:** NEST GCF S.A.  
**VALOR CONTRATO:** \$245'284.800 INCLUIDO IVA  
**RECURSOS:** PROPIOS

En la ciudad de Manizales a los 04 días del mes de diciembre de 2020, se reunieron PAULA MILENA VELASQUEZ CASTAÑO, Jefe del Departamento Administrativo y Financiero y ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ, Jefe del Departamento de Planeación y Proyectos de EMPOCALDAS S.A. E.S.P. como supervisores, en representación de la Empresa Contratante y, ALVARO JARAMILLO OSSA Representante Legal de NEST GCF S.A., como contratista, con el fin de realizar el Acta Recibo N°06 y Final del Contrato N°0118 de 2020.

VALOR CONTRATO	\$245'284.800
ACTA N°01	\$ 40'880.800
ACTA N°02	\$ 40'880.800
ACTA N°03	\$ 40'880.800
ACTA N°04	\$ 40'880.800
ACTA N°05	\$ 40'880.800
ACTA N°06	\$ 40'880.800
VALOR EJECUTADO	\\$245'284.800
VALOR POR EJECUTAR	-0-

Atentamente,

PAULA MILENA VELÁSQUEZ CASTAÑO  
 Jefe Depto. Administrativo y Financiero

ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ  
 Jefe Depto. Planeación y Proyectos

ALVARO JARAMILLO OSSA  
 Representante Legal  
 NEST GCF S.A.  
 Contratista





## INFORME DE SUPERVISION

CONTRATO: \ N°0118 DE 2020  
OBJETO: \ ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE VALOR PARA EMPOCALDAS S.A. E.S.P.  
CONTRATISTA: \ NEST GCF S.A.  
VALOR CONTRATO: \ \$245'284.800 INCLUIDO IVA  
RECURSOS: PROPIOS

En cumplimiento del contrato N°0118 DE 2020, cuyo objeto es: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE VALOR PARA EMPOCALDAS S.A. E.S.P., PAULA MILENA VELASQUEZ CASTAÑO, Jefe del Departamento Administrativo y Financiero y ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ, Jefe del Departamento de Planeación y Proyectos de EMPOCALDAS S.A. E.S.P. como supervisores del contrato manifiestan que el contrato se ha desarrollado satisfactoriamente a los términos y especificaciones según el objeto contractual mencionado.

VALOR CONTRATO	\ \$245'284.800
ACTA N°06 Y FINAL	\ \$40'880.800
VALOR EJECUTADO	\ \$245'284.800
VALOR POR EJECUTAR	-0-

Manizales, 4 de diciembre de 2020

Atentamente,

  
PAULA MILENA VELASQUEZ CASTAÑO  
Jefe Depto. Administrativo y Financiero

  
ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ  
Jefe Depto. Planeación y Proyectos



El suscrito revisor fiscal de la empresa **NEST UNIDAD DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA FINANCIERA NEST GCF S.A.** con NIT. 830.021.772-9 , **JAIME ESTEBAN SUAREZ ROMERO**, identificado con CC No 19.375.915 De Bogotá y TP No. 12.792-T, para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 50 de la ley 789 de 2002 y el artículo de la Ley 1150 de 2.007, me permito certificar que durante los últimos (6) meses calendario legalmente exigibles, la empresa ha realizado el pago de los aportes al Sistema de Seguridad social y Caja de Compensación por la ley y se encuentra a Paz y salvo por todo concepto relacionado con dichos aportes de las siguientes:

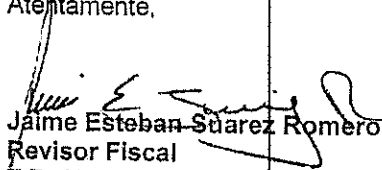
X	Sistema de Seguridad Social en salud (Varias E.P.S.)
X	Riesgos Profesionales (A.R.L)
X	Pensiones (Varios fondos)
X	Caja de Compensación Familiar (CAFAM)

A su vez certifico que **NEST UNIDAD DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA FINANCIERA NEST GCF S.A** se encuentra exenta de realizar el Pago a las entidades ICBF y SENA, acorde con el artículo 25 e la Ley 1607 de 2.012 y regulado por el decreto 862 de 2.013, estos impuestos fueron reemplazados por el Impuesto CREE, posteriormente la ley 1819 de 2016 reemplazo decreto la autorretención en renta.

Declaramos bajo la gravedad de juramento, comprometiendo nuestra responsabilidad personal y comprometiendo la responsabilidad institucional de las personas jurídicas que representamos, que la información antes consignada es totalmente cierta, corresponde única y exclusivamente a la entidad que representamos.

Se expide en la ciudad de Bogotá a los (14) días de Diciembre de 2020.

Atentamente,

  
**Jaime Esteban Suárez Romero**  
Revisor Fiscal  
T.P. 12.792-T



UNIDAD  
ADMINISTRATIVA  
ESPECIAL

**JUNTA CENTRAL  
DE CONTADORES**



Certificado No:



**LA REPUBLICA DE COLOMBIA  
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO  
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL  
JUNTA CENTRAL DE CONTADORES**

**CERTIFICA A:  
QUIEN INTERESE**

Que el contador público **JAIME ESTEBAN SUAREZ ROMERO** identificado con CÉDULA DE CIUDADANÍA No 19375915 de BOGOTA, D.C. (BOGOTA D.C) Y Tarjeta Profesional No 12792-T SI tiene vigente su inscripción en la Junta Central de Contadores y desde los últimos 5 años.

**NO REGISTRA ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS \*\*\*\*\***  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

Dado en BOGOTA a los 23 días del mes de Septiembre de 2020 con vigencia de (3) Meses, contados a partir de la fecha de su expedición.

**DIRECTOR GENERAL**

ESTE CERTIFICADO DIGITAL TIENE PLENA VALIDEZ DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 2 DE LA LEY 527 DE 1999, DECRETO UNICO REGLAMENTARIO 1074 DE 2015 Y ARTICULO 6 PARAGRAFO 3 DE LA LEY 962 DEL 2005

Para confirmar los datos y veracidad de este certificado, lo puede consultar en la página web [www.jcc.gov.co](http://www.jcc.gov.co) digitando el número del certificado

República de Colombia  
Ministerio de Educación Nacional

JUNTA CENTRAL DE CONTADORES  
TARJETA PROFESIONAL  
DE CONTADOR PUBLICO



**12792-T**

JAIME ESTEBAN  
SUÁREZ ROMERO  
C.C. 18.975.915

RESOLUCION INSCRIPCION 952-T      FECHA 13-01-85  
UNIVERSIDAD CENTRAL

Presidente

0002025

FIRMA DEL TITULAR

Esta tarjeta es el único documento que lo acredita como  
CONTADOR PUBLICO de acuerdo con lo establecido en  
la ley 43 de 1990.  
Agradecemos a quien encuentre esta tarjeta devolverla  
al Ministerio de Educación Nacional, Junta Central de  
Contadores.



REPUBLICA DE COLOMBIA  
IDENTIFICACION PERSONAL  
CEDULA DE CIUDADANIA  
19375915

NUMERO

SUAREZ ROMERO

APELLIDOS

JAIME ESTEBAN

NOMBRES

*Jaime Esteban R*  
FIRMA



INDICE DERECHO

FECHA DE NACIMIENTO 01-MAR-1959  
SANTAFE DE BOGOTA DC  
(CUNDINAMARCA)

LUGAR DE NACIMIENTO

1.68 A+ M  
ESTATURA G S. RH SEXO

20-DIC-1977 SANTAFE DE BOGOTA DC

FECHA Y LUGAR DE EXPEDICION

*Ivan Dunue Esobar*  
REGISTRADOR NACIONAL  
IVAN DUNUE ESOBAR



A 1500100-42078422-M-0019375915-20000906

11656 02242A 02 089481430



MEMORANDO

AF-2020-II-00008519

Manizales, 9 de Diciembre de 2020

PARA: JEFES DE DEPARTAMENTO Y SECRETARIOS EMPOCALDAS S.A. E.S.P.  
DE: DEPTO. ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO  
ASUNTO: Acta de recibo Plan Estratégico

Certifico que participe en la construcción y elaboración del Plan Estratégico 2020-2024, aprobado para EMPOCALDAS S.A. E.S.P., y adoptado mediante Acto Administrativo 009. Y recibí documento final para la implementación.


Atentamente,

  
ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ  
Jefe Depto. Planeación y Proyectos

JULIAN ELIECER FONSECA ARIAS  
Jefe Depto. Comercial

ANDRES FELIPE TABA ARROYAVE  
Secretario General

  
PAULA MILENA VELASQUEZ CASTAÑO  
Jefe Depto. Administrativo y Financiero

  
SERGIO LOPERA PROAÑOS  
Jefe Depto. Operación y Mantenimiento

  
FABIO CARDONA MARIN  
Jefe Control Interno

FERNANDO HELY MEJIA ALVAREZ  
Secretario Jurídico





@Empocaldas @empocaldas\_oficial  
 [empo@empocaldas.com.co](mailto:empo@empocaldas.com.co)  
 [www.empocaldas.com.co](http://www.empocaldas.com.co)

PLAN ESTRATÉGICO EMPOCALDAS JULIO 2020 – JUNIO 2024  
"CONSTRUYENDO JUNTOS TU BIENESTAR"

NEST GCF SA



Carrera 23 # 75-82 Manizales - Caldas  
 PBX: (+57) (6) 886 7080 NIT: 890 803.239-9



f @Empocaldas @empocaldas\_oficial  
✉ empo@empocaldas.com.co  
🌐 www.empocaldas.com.co

## PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2024

El presente Plan Estratégico fue elaborado por la consultora NEST GCF SA en el marco del contrato de consultoría número 0118 de 2020 cuyo objeto era "ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE VALOR PARA EMPOCALDAS S.A. E.S.P."

Agradecemos a la Gerencia General en cabeza del Dr. Wilder Escobar, al equipo directivo, y a todo el equipo humano de Empocaldas SA ESP que en una u otra forma participaron en el desarrollo de este Plan Estratégico. Esperamos que las definiciones realizadas y los retos planteados que sean de gran utilidad para el progreso de Empocaldas.

Gracias por darnos esta magnífica oportunidad de conocerlos, trabajar conjuntamente y poder aportar en el desarrollo empresarial con vocación social de Empocaldas.

---

ALVARO JARAMILLO OSSA  
Representante Legal  
NEST GCF S.A.  
Contratista



## CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES.....	4
1 GLOSARIO 6	
2 INTRODUCCIÓN .....	7
3 PARTICIPANTES .....	7
4 METODOLOGÍA.....	9
4.1 Etapa de entendimiento.....	10
4.2 Etapa de diagnóstico .....	12
4.3 Etapa de diseño .....	14
4.4 Etapa de Implementación .....	15
5 DIAGNÓSTICO ENCONTRADO.....	17
5.1 Marco estratégico.....	17
5.2 Portafolio de servicios.....	18
5.3 Cadena de valor.....	19
5.4 Procesos .....	20
5.5 Habilitadores: Tecnología.....	20
5.6 Habilitadores: Estructura organizacional .....	21
6 DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO .....	24
6.1 Modelo de negocio .....	24
6.2 Procesos .....	24
6.3 Estructura organizacional .....	26
7 PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2024 .....	27
7.1 Marco estratégico.....	27
7.2 Plan Estratégico junio 2020 – julio 2024.....	28
7.2.1 Detalle del Plan Estratégico 2020 –2024 .....	30
7.2.2 Indicadores estratégicos y de control .....	70
7.3 Riesgos que amenazan el Plan Estratégico .....	72
8 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN .....	74
8.1 Modelo de gestión del Plan Estratégico 2020 -2024.....	74
8.2 Gestión de cambio y Plan de comunicaciones .....	77
8.3 Seguimiento a proyectos.....	78
8.4 Seguimiento a indicadores – Tablero de Control.....	80
9 GESTIÓN DE VALOR .....	90

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodología.....	10
Ilustración 2. Actividades Fase Entendimiento.....	11
Ilustración 3. Actividades Fase Diagnóstico.....	13
Ilustración 4. Actividades Fase Diseño.....	14
Ilustración 5. Actividades Fase Implementación .....	16
Ilustración 6. Marco estratégico 2016 – 2020.....	17
Ilustración 7. Retos estratégicos.....	18
Ilustración 8. Cadena de valor Empocaldas SA ESP 2016 – 2020 .....	19
Ilustración 9. DOFA tecnología .....	21
Ilustración 10. DOFA estructura organizacional .....	22
Ilustración 11. Estructura organizacional Empocaldas SA ESP (junio 2020).....	23
Ilustración 12. Caracterización población planta Empocaldas SA ESP (junio 2020).....	23
Ilustración 13. Modelo de negocio - Alexander Osterwalder .....	24
Ilustración 14. Procesos para diseñar y/o fortalecer .....	25
Ilustración 15. Variables para fortalecer y/o diseñar en procesos resaltados .....	25
Ilustración 16. Marco estratégico Empocaldas SA ESP 2020 – 2024 .....	28
Ilustración 17. Dimensiones y objetivos estratégicos .....	29
Ilustración 18. Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ESP.....	29
Ilustración 19. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Sostenibilidad .....	31
Ilustración 20. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Usuario - Prestación .....	32
Ilustración 21. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Procesos.....	33
Ilustración 22. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Innovación y gestión de proyectos.....	34
Ilustración 23. Portafolio de proyectos Plan Estratégico 2020 -2024.....	35
Ilustración 24. Ruta de implementación de proyectos Plan Estratégico .....	35
Ilustración 25. Fichas técnicas y Diagramas de GANT Proyectos .....	37
Ilustración 26. Gestión de inversiones Plan Estratégico .....	68
Ilustración 27. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Aprendizaje y crecimiento.....	69
Ilustración 28. Indicadores estratégicos del Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ESP.....	70
Ilustración 29. Indicadores de control del Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ESP .....	71
Ilustración 30. Metas de indicadores formulados por Nest GCF.....	72
Ilustración 31. Riesgos que amenazan en Plan Estratégico 2020 -2024 .....	74
Ilustración 32. Esquema para el desarrollo e implementación de la estrategia .....	75
Ilustración 33. Frentes de apoyo para la articulación e implementación del Plan Estratégico .....	75
Ilustración 34. Esquema de roles y responsabilidades para frentes de trabajo .....	76
Ilustración 35. Gobierno y modelo de gestión del Plan Estratégico.....	76
Ilustración 36. Plan de comunicaciones .....	77



Gobierno de  
**CALDAS**



@Empocaldas @empocaldas\_oficial

[empo@empocaldas.com.co](mailto:empo@empocaldas.com.co)

[www.empocaldas.com.co](http://www.empocaldas.com.co)

Ilustración 37. Cronograma del Plan de Comunicaciones.....	78
Ilustración 38. Esquema de reloj para el seguimiento a proyectos .....	78
Ilustración 39. Seguimiento a proyectos estratégicos (corte octubre 05 2020) .....	80
Ilustración 40. Semáforo de tablero de control.....	81
Ilustración 41. Beneficios estimados por el proyecto Gestión de Valor.....	90
Ilustración 42. Resumen ejecutivo de las iniciativas seleccionadas en el proyecto Gestión de Valor.....	91



## 1 GLOSARIO

- ANLA: Autoridad Nacional de Licencias Ambientales
- APS: Área de Prestación de Servicio
- CMI: Costo Medio Inversión
- CRA: Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico
- DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
- EBITDA: Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations - ganancias de la compañía antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
- ERP: Enterprise Resource Planning
- FURAG: Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión
- GH: Gestión Humana
- ICUF: Índice de Consumo por Usuario Facturado
- IPUF: Índice de Pérdida por Usuario Facturado
- IRCAP: Índice de Riesgo de la Calidad del Agua Potable
- ISUF: Índice de Agua Suministrada por Usuario Facturado  
- IUS : Indicador Único Nacional.
- MECI: Modelo Estándar de Control Interno
- MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- PETI: Plan Estratégico de Tecnologías de la información y las comunicaciones
- PGR: Plan de Gestión y Resultados
- POIR: Plan de Obras e Inversiones Reguladas
- PQRSD: Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes y Denuncias
- PSMV: Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos
- PTAP: Planta de tratamiento
- PTAR: Planta de tratamiento de aguas residuales



- PUEAA: Programa para el Uso Eficiente y Ahorro del Agua
- SIA3: Sistema Integrado de Acueducto, Alcantarillado y Aseo
- SIGEP: Sistema de Información y Gestión del Empleo Público
- SSDP: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios
- SUI: Sistema Único de Información
- TI: Tecnologías de la Información
- TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- ZOMAC: Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado

## 2 INTRODUCCIÓN

Este documento contiene el acercamiento metodológico utilizado en la definición del Plan Estratégico de Empocaldas para el periodo comprendido de julio 2020 – julio 2024, así como el resultado de dicho ejercicio, es decir, la Planeación Estratégica aprobada que orientará a la organización durante los 4 años venideros.

Como complemento a este documento se sugiere consultar los informes y documentos generados mensualmente de acuerdo con lo establecido.

## 3 PARTICIPANTES

Durante las diferentes etapas del desarrollo del proyecto (entendimiento, diagnóstico, diseño e implementación) se contó con la participación de personas de los diferentes departamentos, de las seccionales, junta sindical, Gobernación y la Junta Directiva de Empocaldas:

### Gerencia General

- Wilder Escobar - Gerente General
- Andrés Felipe Taba – Secretario General
- Fernando Hely Mejía– Secretario Jurídico
- Néstor Carmona – Jefe U Control Disciplinario
- Fabio Cardona – Jefe Control Interno
- Luz Ensueño Garzón – Jefe Oficina PQR

### Equipo Comercial:

- Juan Pablo Tobón – Jefe Dpto. Comercial
- William Molina - Jefe Sección Facturación



f @Empocaldas @empocaldas\_oficial  
✉ empo@empocaldas.com.co  
🌐 www.empocaldas.com.co

- Alejandra Clavijo - Jefe de Sección Cartera
- Tatiana Betancur – Coordinador Desarrollo Comunidad

#### **Equipo Operaciones y mantenimiento:**

- Sergio Lopera – Jefe Operación y mantenimiento
- Nubia Galvis – Jefe Técnica y Operativa

#### **Equipo Administrativo y Financiero:**

- Paula Velásquez – Jefe Dpto. Administrativo y Financiero
- John Jairo García - Jefe Sección Tesorería
- Estefanía Londoño – Jefe Sección Contabilidad
- Diana Orozco - Jefe Sección Gestión Humana
- Diana Salazar - Jefe Sección Sistemas
- José Oscar Bedoya – Jefe de Presupuesto
- Erika Angelills – Comunicaciones

#### **Equipo planeación y proyectos:**

- Robinson Ramírez – Jefe Dpto. Planeación y Proyectos
- Felipe Grisales - Coordinador Saneamiento Hídrico
- Juan Guillermo Trejos – Coord. de Recursos Naturales
- María Cecilia Zuluaga – Coordinadora de Procesos
- Luz Ely Valencia – Coordinadora Gestión de Calidad

#### **Administradores:**

- Jorge Isaac Atuesta
- Daisy Ortiz
- Gustavo Barreto
- Rafael Giraldo
- José Alarcón
- Oscar Salazar
- Alberto Pineda
- María Luvy Contreras
- Jorge Vélez
- Carlos Arenas
- Weimar Muñoz
- Felipe Ortiz
- Carolina Gómez
- Ubeimar Pinilla
- Oscar Obando
- Juan Diego Muñoz
- Julio Quiñonez
- Fernando Grisales
- Natalia Rendón
- Luz Marina Restrepo
- Gloria Amparo Montes



- Martha Salazar
- Diego Vargas
- Adriana del Pilar Orozco

#### **Junta Directiva Sindicato:**

- Martha Orrego
- Jorge Eliecer Bueno
- Marisol Vásquez
- Maximiliano Hurtatis
- Lina María Giraldo
- John Fredy Gómez
- John Eusebio Gómez
- Gildardo Marulanda
- Alexander Avilés
- German Cardona
- Lelio Salazar
- Fernando Arias
- Tatiana Betancur

#### **Junta Directiva Empocaldas:**

- Luis Carlos Velásquez
- Luis Alberto Giraldo
- Jahir de Jesús Álvarez
- Cesar Arturo Alzate
- Alfredo Valencia
- William Noreña
- Gloria Ospina
- Elkin Echeverry
- Mauricio Jaramillo
- Jhon Giraldo

#### **Acompañamiento y apoyo:**

Durante todo el proyecto se contó con el apoyo, acompañamiento y gestión del Dr. Alberto Arango Ferrer, Administrador de Empresas, quién facilitó la ejecución del proyecto.

#### **Por parte del equipo consultor:**

- Álvaro Jaramillo
- Juliana Cala
- Rocío Ramón
- Germán Fernández
- Jorge Bautista

## **4 METODOLOGÍA**

El proyecto se realizó en cuatro etapas -entendimiento, diagnóstico, diseño e implementación- con unas actividades específicas detalladas en el cronograma de trabajo y soportado en los diferentes informes de avance entregados mensualmente.

En la ilustración siguiente se presentan las etapas y las actividades realizadas.



Ilustración 1. Metodología

#### 4.1 Etapa de entendimiento

En esta etapa se realizó la organización del proyecto, la solicitud de información preliminar y el conocimiento de la organización para iniciar la ejecución del proyecto. Se realizaron entrevistas de alto nivel con personal directivo y de seccionales. Se aplicó la herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) a Jefes de Departamento, Jefes de Secciones, Administradores y Junta directiva del sindicato. En la tabla adjunta se detallan las principales actividades realizadas en la etapa de entendimiento:

Principales Actividades	Etapa Entendimiento
Esquema de Gobierno del Proyecto	Definir las instancias que orientarán y facilitarán la ejecución del trabajo por parte de Empocaldas y de la consultoría.
Equipo de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir equipo de trabajo de Empocaldas y responsabilidades</li> <li>Definir personas de otras áreas que pueden participar en el proyecto (Técnicamente relacionadas)</li> <li>Nota: Ver 3. Entrevistas y/o reuniones de trabajo realizadas</li> </ul>
Esquema de Comunicación y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir esquema de comunicaciones y esquema de seguimiento.</li> <li>Aprobación del plan de trabajo (Actividades, cronograma y responsables).</li> </ul>
Esquema Logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir formas de trabajo (videoconferencias vía internet, encuestas y reuniones de trabajo)</li> <li>Presenciales según aplique situación actual covid-19</li> </ul>
Plan de Trabajo	Actividades, fechas estimadas y responsables.
Estrategia actual de Empocaldas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender la estrategia actual de Empocaldas</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizarán entrevistas con diferentes participantes que pueden ser miembros de la Junta Directiva, el equipo directivo y funcionarios clave para entender diferentes aspectos del negocio e incorporar estos en la posible estructura del trabajo</li> </ul>
Cadena de valor, estructura y capacidades internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender la cadena de valor, los procesos y la estructura organizacional para comprender relación procesos – organización y orientar la estructura del proyecto.</li> <li>Entender el funcionamiento actual de la compañía.</li> </ul>
Contexto sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender el contexto sectorial para identificar aspectos que pueden incidir en la planeación y ejecución del proyecto.</li> <li>Identificar posibles empresas comparables.</li> </ul>
Validación de alcance y plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de trabajo para validar el enfoque, organización y alcance del proyecto</li> </ul>
Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se hace un lanzamiento formal donde se invita a los diferentes responsables y se les comunica el alcance y su rol dentro del proyecto.</li> </ul>
Solicitud de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se envían cuestionarios y queries para recopilar información asociada con cada categoría o temática sobre la cual se espera trabajar y desarrollar iniciativas.</li> <li>Se solicita información de iniciativas y proyectos actuales asociados</li> </ul>

**Ilustración 2. Actividades Fase Entendimiento**

En el documento "1er Informe de avance - 12052020 VFF" se presentó el resultado de la etapa de entendimiento, bajo la siguiente estructura de información:

1. Objetivos y alcance de trabajo
2. Plan de trabajo y ruta de implementación
3. Entrevistas y reuniones de trabajo realizadas
4. Estrategia
  - Estrategia actual 2016 – 2020
  - Portafolio de servicios
  - Cadena de valor actual

- Contexto empresarial
- Contexto sectorial
- Capacidades internas
- Matriz de oportunidades - preliminar
- Gestión de Valor
- Rentabilidad desagregada

## 4.2 Etapa de diagnóstico

Durante esta etapa se realizaron entrevistas a profundidad con los diferentes equipos de trabajo de las áreas, con los responsables de habilitadores transversales como lo son talento humano, tecnología de información, Procesos y Gobierno; lo anterior con el fin de ahondar en la identificación del estado de la organización desde diferentes aristas. Se consolidó la información entregada por los diferentes procesos de la organización y a través de herramienta de análisis se identificaron de manera objetiva fortalezas y debilidades de la organización. Este ejercicio permitió la identificaron de las variables claves para el diseño del Plan Estratégico 2020 - 2024.

En la tabla adjunta se detallan las principales actividades realizadas en esta etapa:

Principales Actividades	Etapa Diagnóstico
Análisis de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la información recopilada para evaluar los resultados operacionales, comerciales, administrativos, tecnológicos y financieros bajo la estrategia actual</li> </ul>
Plan Estratégico, Capacidades internas (DOFA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de las reuniones de trabajo, talleres y entrevistas.</li> <li>• Opciones estratégicas preliminares</li> </ul>
Análisis de situación actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de las variables: Estrategia, portafolio de servicios, procesos, estructura, alianzas claves, promesa de valor, ingresos, costos, entre otros.</li> <li>• Determinar cómo están operando la cadena de valor valor (procesos de dirección, misionales, de apoyo y de control) teniendo en cuenta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cumplimiento de metas e indicadores</li> </ul>
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender los actuales proyectos estratégicos en curso</li> <li>• Evaluación general del portafolio de proyectos actuales</li> <li>• Seguimiento a los proyectos que se consideren pertinentes para la Empocaldas durante el desarrollo del proyecto</li> </ul>
Contexto sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar información de empresas comparables del sector según información disponible</li> <li>• Realizar reuniones con participantes del sector para retar o validar el desempeño actual</li> </ul>
Perfil estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición preliminar de variables del Perfil estratégico</li> </ul>

Principales Actividades	Etapa Diagnóstico
Modelo de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de información del modelo de valor teniendo en cuenta balance, PyG y flujo de caja:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos</li> <li>• Costos</li> <li>• Gastos</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Deuda</li> <li>• Cartera</li> <li>• Entre otros</li> </ul> </li> </ul>
Identificación, cuantificación selección y priorización de iniciativas asociadas con la gestión de valor. Incluye ganancias rápidas (GR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y análisis de las iniciativas de gestión de valor identificadas</li> <li>• Empezar proceso para Implementar ganancias rápidas</li> </ul>

**Ilustración 3. Actividades Fase Diagnóstico**

En el documento "2do Informe de avance – 14062020" se entregó de manera preliminar el diagnóstico y en el documento "3er Informe de avance - 13072020 VF" se presentó el diagnóstico como resultado de esta etapa. El diagnóstico realizado está esquematizado bajo diferentes aspectos:

1. Estatus plan de trabajo y ruta de implementación. Entrevistas, talleres y reuniones de trabajo realizadas
2. Entrevistas, talleres y reuniones de trabajo realizadas
3. Estrategia
  - a. Marco estratégico
  - b. Portafolio de servicios
  - c. Modelo de negocio actual
  - d. DOFA áreas (procesos) misionales - Capacidades internas
  - e. Diagnóstico sectorial – algunas empresas del sector en Colombia
  - f. Cadena de valor
  - g. Habilitadores – Capacidades internas
    - > Gobierno
    - > Tecnología
    - > Procesos
    - > Talento Humano
  - h. MIPG
  - i. Evaluación del portafolio de proyectos actuales
4. Gestión de Valor
  - Rentabilidad desagregada
  - Pago de dividendos 4/1000

- Obras por impuestos
  - Flotante por recaudo
  - Recomposición de la deuda
  - Inventarios y suministros
  - Viáticos
  - Pendientes de valoración y validación
5. Información del modelo para gestionar el valor.

### 4.3 Etapa de diseño

En esta etapa, basados en el diagnóstico realizado, y construyendo conjuntamente con los diferentes funcionarios de Empocaldas, se elaboró el Plan Estratégico de Empocaldas para el periodo 2020 -2024.

Principales Actividades	Etapa Diseño
Re definición de plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re definición de misión, visión, objetivos, estrategias, responsables, metas e indicadores (Plan Estratégico)</li> <li>• Portafolio de Proyectos organizacionales</li> <li>• Modelo de Gestión</li> </ul>
Cadena de valor	Rediseño de la cadena de valor y de la estructura organizacional a alto nivel según aplique
Proyectos	Validar portafolio de proyectos organizacionales (no incluye POIR)
Proyectos	Validar portafolio de proyectos organizacionales (no incluye POIR)
Modelo de valor	Elaborar, validar y ajustar el modelo de valor según aplique
Iniciativas y/o proyectos de gestión de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar, seleccionar y validar las iniciativas y/o proyectos de gestión de valor a ser implementadas</li> <li>• Diseñar el plan de acción sobre las iniciativas priorizadas</li> </ul>
Modelo de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustes al modelo</li> <li>• Validar y complementar el tablero de indicadores</li> </ul>

**Ilustración 4. Actividades Fase Diseño**

En el documento "4to Informe de avance 13082020 Vf" se presentó el diseño del plan estratégico de Empocaldas como resultado de esta etapa. El diseño realizado está esquematizado bajo diferentes aspectos:

1. Estatus plan de trabajo y ruta de implementación. Entrevistas, talleres y reuniones de trabajo realizadas
2. Estrategia
  - a. Modelo de negocio actual
  - b. Cadena de valor
  - c. Estructura organizacional
  - d. Riesgos que amenazan el plan estratégico



3. Plan estratégico
  - a. Marco estratégico
  - b. Dimensiones y objetivos estratégicos
  - c. Objetivos y estrategias al alto nivel
  - d. Objetivos e indicadores estratégicos
  - e. Metas
4. Detalle del plan estratégico
5. Gestión de Valor
  - a. Rentabilidad desagregada
  - b. Pago de dividendos 4/1000
  - c. Obras por impuestos
  - d. Flotante por recaudo
  - e. Recomposición de la deuda
  - f. Inventarios
  - g. Viáticos
  - h. Pendientes de valoración y validación
6. Información del modelo para gestionar el valor

La planeación estratégica se realizó teniendo en cuenta la metodología de Balance Score Card; dado que la organización se encuentra permanentemente en un entorno de proyectos se incluyó esta dimensión adicionalmente.

#### **4.4 Etapa de Implementación**

El objetivo principal de la etapa de implementación fue acompañar a los diferentes funcionarios relacionados con proyectos y con la generación de los indicadores en la comprensión detallada de los mismos, la actualización de los cronogramas de trabajo, manejo de los indicadores en las plantillas generadas y formalización de la socialización del plan estratégico a directivos, administradores, sindicato y junta directiva.

A continuación, se presentan las principales actividades establecidas en el plan de trabajo para esta etapa:

Principales Actividades	Etapa Implementación
Estrategia de Implementación Plan Estratégico y Gestión de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir estrategia de implementación</li> <li>Plan de seguimiento según Modelo de Gestión</li> <li>Realizar ajustes según apique</li> </ul>
Validar frentes de trabajo	Validar los frentes de trabajo de la estrategia y las iniciativas de gestión de valor
Realizar seguimiento a actividades por frente	Validar actividades por frente, logros y ajustes
Articulación de frentes	Alinear a las diferentes áreas de la organización con la estrategia y establecer acuerdos
Plan de Comunicación	Comunicar, movilizar y gestionar el plan

**Ilustración 5. Actividades Fase Implementación**

En el documento "5to Informe de Seguimiento VF" se presentó el avance en esta etapa y el archivo "6to Informe final 06102020 vf" contiene el informe final de la consultoría con el resultado de la etapa de implementación. El informe de la implementación está esquematizado bajo la siguiente estructura:

1. Estatus plan de trabajo
2. Estrategia de implementación
  - a. Visión integral de la Planeación Estratégica – Implementación
  - b. Participantes
  - c. Esquema general del Plan Estratégico
  - d. Frentes de Trabajo y Articulación
  - e. Esquema de Roles / Responsabilidades
  - f. Gobierno y modelo de gestión
3. Gestión del cambio y comunicaciones
  - a. Estrategia general
  - b. Plan de Comunicaciones
  - c. Aspectos a Comunicar – Marco estratégico, objetivos e indicadores
  - d. Aspectos a Comunicar – Proyectos
4. Gestión de proyectos estratégicos
  - a. Ruta de implementación de los proyectos estratégicos
  - b. Fichas técnicas de los proyectos estratégicos
5. Modelo de gestión - Tablero de control
  - a. Dimensiones, objetivos e indicadores estratégicos – Corporativo y Seccionales
  - b. Tableros de control

6. Análisis de valor
  - a. Balance – activos, pasivos y patrimonio
  - b. Estado de Resultados
  - c. Indicadores
  - d. Introducción Análisis de valor
  - e. Metodologías de valoración
  - f. Modelaje obligaciones financieras
  - g. Gestión de recursos para inversión – algunos escenarios
  - h. Proyecciones Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Flujo de Caja
  - i. Valoración por FCLD y por metodología

## 5 DIAGNÓSTICO ENCONTRADO

A partir de la información recopilada a través de las entrevistas y reuniones de trabajo, se presenta a continuación el diagnóstico para Empocaldas SA ESP.

### 5.1 Marco estratégico

El marco estratégico de Empocaldas SA ESP lo componen la misión, la visión, la política de calidad y los valores organizacionales. A continuación, se presenta de forma esquemática el marco estratégico de Empocaldas SA ESP para el período 2016 – 2020.

Misión, visión y política de calidad	<p><b>Misión:</b></p> <p><b>Prestamos servicios públicos domiciliarios y complementarios de forma continua y oportuna a la comunidad del Departamento de Caldas, en los municipios donde somos prestadores, con altos índices de cobertura y calidad.</b></p>
	<p><b>Visión:</b></p> <p>En el año 2020, EMPOCALDAS S.A. E.S.P será una empresa con <b>altos niveles de satisfacción de sus clientes</b> y de sus socios, con <b>rentabilidad económica, generadora de desarrollo</b> con sentido de la <b>responsabilidad social empresarial, personal altamente calificado</b> y orientado a la mejora continua de sus procesos que le permita a la Empresa, <b>permanecer y crecer en el mercado de los servicios públicos domiciliarios.</b></p>
	<p><b>Política de calidad:</b></p> <p>En EMPOCALDAS S.A E.S.P. contribuimos al bienestar de la comunidad, a través del mejoramiento continuo en la prestación de nuestros servicios, con acciones encaminadas a preservar el medio ambiente, apoyados en un talento humano calificado y cualificado para aumentar la satisfacción de nuestros clientes.</p>

Ilustración 6. Marco estratégico 2016 – 2020

De acuerdo con el diagnóstico realizado y teniendo en cuenta la situación actual y tendencias del sector, se identificó la necesidad de fortalecer en la misión y visión de Empocaldas SA ESP la gestión social y medio ambiental, como vectores fundamentales para orientar las acciones de la empresa y lograr sus objetivos organizacionales.

Dentro del marco estratégico de la organización es de gran utilidad identificar aspectos como valores y principios puesto que permiten generar elementos de cultura y clima en los colaboradores. Los valores ayudan a la organización en la identificación de cómo quieren

ser percibidos en la comunidad. Cuando una empresa logra transmitir su esquema de valores a sus colaboradores estos a su vez lo pueden apropiarse y vivenciar en sus relaciones interpersonales. De esta manera, lo pueden transmitir a su entorno laboral, personal y por supuesto a sus clientes, generando una mejor relación comercial y social.

Para el período 2016 – 2020 Empocaldas SA ESP tenía definidos sus valores:

- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Justicia
- ✓ Respeto
- ✓ Diligencia

Por otra parte, los principios proveen un marco de actuación de para los funcionarios, basados en la vivencia de los valores. Es importante tener en cuenta que más que una formulación “bonita” la introspección de los valores y principios se generan promoviendo cambios en las personas, nuevos comportamientos, una nueva cultura lo cual se logra trabajando en el tema, no de la noche a la mañana.

A continuación, se presentan algunos temas evidenciados durante las entrevistas y el análisis de la información recopilada con respecto a la estrategia de Empocaldas SA ESP.

<b>Estrategia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecer en otros servicios y negocios o fortalecer el servicio de acueducto y alcantarillado</li><li>• Ampliar la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado en otros municipios o departamentos</li><li>• Fortalecer la relación con el usuario para que perciba a Empocaldas como un aliado y se mejore la imagen corporativa</li><li>• Las comunidades y los actores involucrados deben sentirse más que beneficiarios, deben ser responsables del desarrollo y sostenimiento de los sistemas de prestación de servicios; por eso la componente social debe ser de forma integral (informativo, educativo y participativo)</li><li>• Fortalecer la gestión ambiental integral de Empocaldas (administración y conservación de microcuencas, adquisición de predios, manejo de aguas residuales, tratamiento de lodos, entre otros)</li><li>• La planeación se realiza enfocada a proyectos e indicadores y no a orientar el quehacer y los objetivos de la organización</li><li>• Necesidades de inversión no programadas</li></ul>

**Ilustración 7. Retos estratégicos**

## **5.2 Portafolio de servicios**

Se realizó un análisis comparativo del portafolio de servicios de Empocaldas SA ESP, empresas de la región (Acuavalle SA ESP y Aguas de Manizales SA ESP) y empresas del sector nacional (Acueducto de Bogotá ESP).

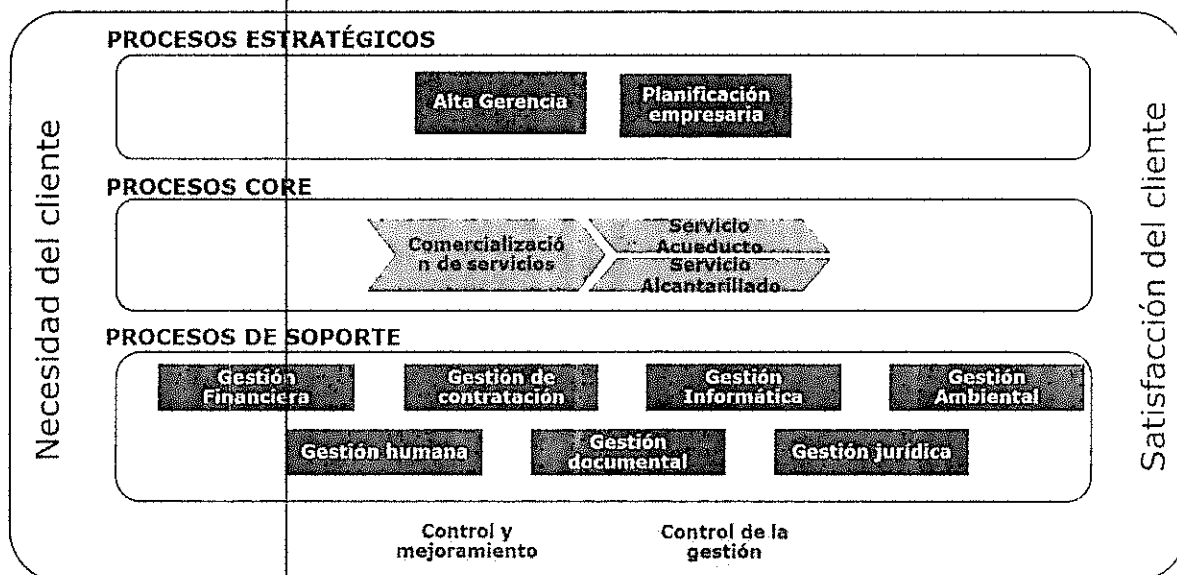
No.	Servicio	Empocaldas	Otras empresas del sector	¿Cuenta con caso de negocio para evaluar su viabilidad?
1	Prestación de servicio de acueducto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Prestación de servicio de alcantarillado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Prestación de servicio de aseo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Asesorías	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Análisis físico químicos y microbiológicos de agua potable	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Calibración de medidores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Análisis de suelos y materiales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Sistema de información geográfica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Comercialización de agua en bloque y agua envasada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Producción de energía para autoconsumo con miras a comercialización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Comercialización de electrodomésticos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Comercialización de insumos para acometida	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Prestación de servicio de agua en carrotaques	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ilustración 8. Análisis comparativo portafolio de servicios**

Se identificó que de los trece (13) servicios que presentan las empresas del sector, Empocaldas SA ESP ofrece el servicio de acueducto y alcantarillado y que para la prestación de los demás servicios no se cuenta a la fecha con un caso de negocios para evaluar su viabilidad.

### 5.3 Cadena de valor

En la ilustración que se presenta a continuación, se encuentra un esquema general de la cadena de valor de Empocaldas SA ESP para el período 2016 – 2020, la cual cuenta con trece (13) procesos.



**Ilustración 8. Cadena de valor Empocaldas SA ESP 2016 – 2020**

Entendiendo la razón de ser de la organización, sus procesos actuales (13) y la prospectiva para el período 2020 - 2024, se realizó un análisis comparativo con otras empresas del sector y se identificaron aspectos a robustecer dentro de la cadena de valor, esto implica hacer explícitos algunos procesos, definir unos nuevos y reclasificar otros.

#### **5.4 Procesos**

La gestión por procesos en una organización es una manera diferente de organizar el trabajo, la cual se orienta bajo la **visión del cliente**. De esta forma, se busca gestionar los procesos de principio a fin, la información, los recursos, entre otros aspectos para generar un resultado, un objetivo común, de una forma estructurada y buscando la mejora continua.

Esta forma de trabajo le permite a la organización:

- Habilitar cadenas de actividades que generan resultados en lugar de tareas que se hacen
- Articular a las personas (dptos., áreas, ubicaciones, sedes, cargos)
- Estandarizar los recursos (formatos, características, materiales, planos, etc.)
- Automatizar y estandarizar las actividades
- Alinear las expectativas como clientes – proveedores de lo que se necesita
- Identificar tareas repetidas y reprocesos

Un factor importante en la madurez de una gestión por procesos es la documentación estructurada como medio para formalizar, comunicar, medir y retroalimentar el qué, el cómo, el para qué y el para quién. Por lo general, la documentación se estructura en orden de jerarquía para que, de manera deductiva, se aborden los procesos de la organización desde temas más tácticos hasta detalle de tareas, por ejemplo:

- Macroprocesos
  - Procesos
    - Subprocesos
      - Flujogramas
      - Procedimientos
      - Instructivos
      - Manuales
      - Formatos
      - Anexos
      - Etc.

#### **5.5 Habilitadores: Tecnología**

De acuerdo con el análisis DOFA, se identificaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el habilitador tecnología.

Fortalezas	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con herramientas tecnológicas</li> <li>• VPNs para transmisión de datos entre las seccionales y la oficina central.</li> <li>• Se cuenta con Power BI de que permite el análisis de datos.</li> </ul>
Oportunidades	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coyuntura de aislamiento ha permitido a las personas reconocer la importancia de utilizar las herramientas tecnológicas.</li> <li>• Capacitación para promover la utilización de la nube, aprovechar la VPN para más procesos.</li> <li>• Avance en tecnologías de la información y comunicaciones que podrían facilitar la operación (sistema de información geográfica empresarial, catastro de redes, gestión de sistemas de acueducto y alcantarillado para toma de decisiones)</li> <li>• El diagnóstico de nivel de Hardware y el RFI que los diferentes procesos requieren de DYNAMICS permitirán disminuir la brecha actual en los procesos.</li> <li>• Con el nuevo proveedor de IT se ha actualizado y generado un mejor aprovechamiento de los recursos actuales, siendo un aliado permanente en el área.</li> </ul>
Debilidades	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja incursión en alternativas tecnológicas de comunicación y trabajo colaborativo.</li> <li>• Falta de Integración de los Sistemas de Información que brinde en tiempo real, integra, consistente y que facilite la trazabilidad.</li> <li>• Los softwares son controlados por terceros, en ocasiones dificulta tener la información oportunamente.</li> <li>• No se utilizan los canales para almacenar la información en la nube y disponible para consulta.</li> <li>• Las personal en su mayoría no utilizan las herramientas tecnológicas para realizar los procesos.</li> <li>• Transmisión de datos entre oficinas sin cifrado o protocolos de seguridad</li> <li>• Ausencia de sistemas automatizados para control de variables críticas del proceso de acueducto: caudal de agua cruda y tratada, presión en redes, variables fisicoquímicas como turbiedad y cloro residual.</li> <li>• No se cuenta con un sistema estructurado para realizar monitoreo y seguimiento a los Contratos, Convenios, Rubros, Proyectos del POIR, Gastos de Inversion, Inversiones por Seccional, por Municipio, por APS por Servicio, por Actividad, Proyectos del PUEAA y Proyectos del PSMV, indicadores de gestión.</li> <li>• No hay gobierno de IT, cada área resuelve sus necesidades y después busca el apoyo de IT.</li> </ul>
Amenazas	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos datos se encuentran alojados en servidores fuera de la empresa y sin mayor control, con lo cual podrían estar expuestos ante filtraciones, ataques o robos de información.</li> <li>• Reporte de información equivocada o inexacta por la búsqueda y consolidación manual de la información.</li> </ul>

**Ilustración 9. DOFA tecnología**

## 5.6 Habilitadores: Estructura organizacional

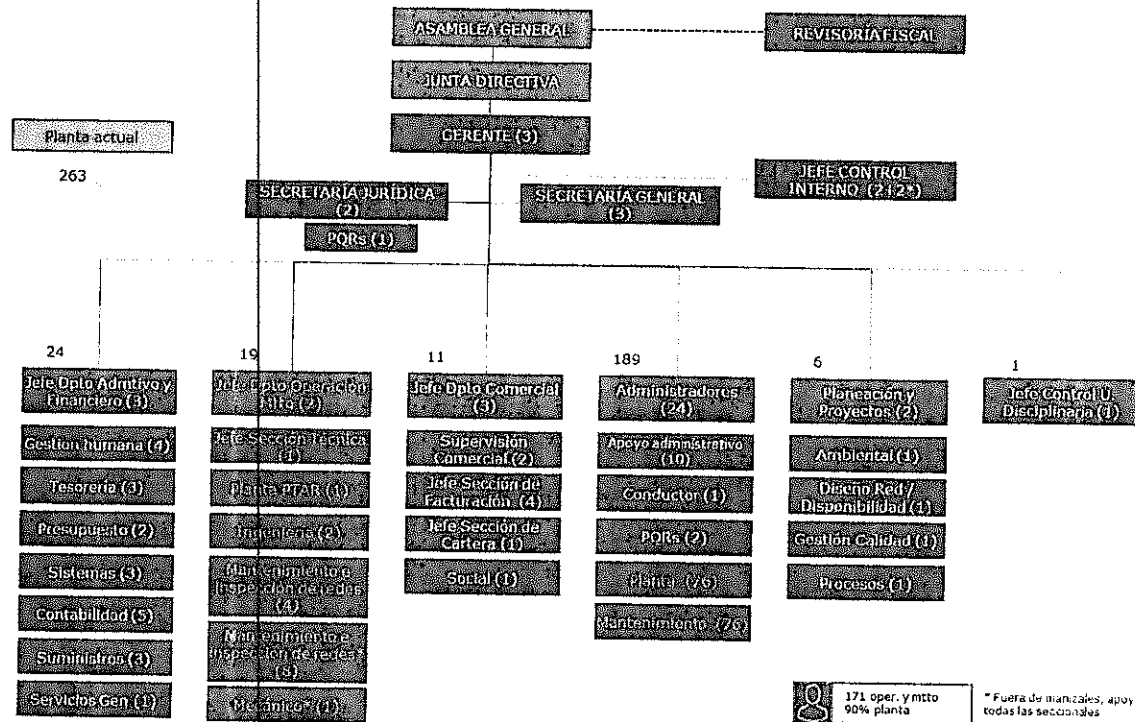
De acuerdo con el análisis DOFA, se identificaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el habilitador de estructura organizacional.

Fortalezas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de planta con mucha experiencia, formación académica de alto nivel y conocimiento del negocio.</li> <li>• Recurso Humano comprometido con la Organización</li> <li>• Baja rotación de personal</li> <li>• Amplia participación de género dentro de la planta de personal</li> <li>• Existe un Manual de funciones</li> </ul>	
Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar convenios y prácticas con universidades, SENA, "Estado joven", y demás fuentes de Talento Humano.</li> <li>• Contratar personas de las municipios para trabajar en las seccionales apoyando así la comunidad.</li> <li>• Tercerización de actividades (ejm operarios de mantenimiento en seccionales), una vez que se van desvinculación</li> <li>• Gestionar un Plan de retiro estructurado.</li> <li>• Establecer formalmente la política de teletrabajo para los procesos o roles que por su naturaleza sea viable.</li> </ul>	
Debilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descompensación en funciones y cargas laborales lo que implica que en algunas dependencias, cargos o personas se centran las operaciones y responsabilidades.</li> <li>• Tercerización de actividades que se encuentran asignadas a personal de planta</li> <li>• Personal sin las competencias suficientes para el desempeño de cargos clave donde se encuentran ubicados.</li> <li>• Ausencia de un programa de retención del Talento Humano, especialmente de carácter técnico y operativo, que garanticen permanencia y calidad en los procesos.</li> <li>• Aprovechar los conocimientos internos que se logra en la formación que patrocina la empresa.</li> <li>• Baja cultura para la confrontación, las autocriticas o criticas internas son consideradas como ataques personales.</li> <li>• Falta mas capacitación en los procesos de la organización. Baja transferencia de conocimientos, la capacitación no es enfocada a quién en realidad necesita el conocimiento y se pierde el esfuerzo</li> <li>• Personal con edad avanzada y con incapacidades prolongadas que impactan la capacidad de la empresa.</li> <li>• El personal tiene una reacción negativa al cambio, especialmente cuando es en tecnología.</li> <li>• No se cuenta con un programa claro y robusto de seguridad y salud en el trabajo. Identificación de roles / tareas con seguridad específica (ej bocatomeros acompañados, condiciones para tomar análisis de agua a la intemperie, etc). Condiciones y puestos de trabajo. Separación de áreas en las seccionales (laboratorio, cafetería, puestos de trabajo)</li> <li>• Deficiente clima organizacional, que no permite un trabajo en grupo eficiente ni el reconocimiento de capacidades individuales, reflejado en la falta de empatía de algunos funcionarios.</li> <li>• No siempre se realiza el proceso de inducción para dar claridad en las funciones y responsabilidades</li> <li>• No se hace un proceso de reclutamiento y selección estandarizado.</li> </ul>	
Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los beneficios extralegales pactados por convención motivan la permanencia del personal en la empresa, aún cuando cumplen con requisitos para retiro por derecho a pensionarse, o no sean muy buenos, o esten sobrevalorados para un cargo.</li> <li>• Personal mayor en edad con problemas de salud, que requieren reubicación.</li> <li>• La normatividad actual, que permite extender hasta los 70 años, la edad de retiro forzoso de muchos trabajadores de la Empresa</li> <li>• Rigidez en la Estructura Organizacional, que no permite realizar cambios en forma rápida y de acuerdo con las necesidades Organizacionales (presencia del Sindicato y resistencia al Cambio)</li> <li>• Desconocimiento de los nuevos retos que surjan con el efecto POST-PANDEMIA</li> <li>• Ante los constantes incrementos por parte del Gobierno Nacional en exigencias normativas, medio ambientales y de indicadores, Empocaldas S.A. E.S.P. se va quedando corta en cuanto al recurso humano, tecnico, tecnologico y de infraestructura requerido.</li> </ul>	

**Ilustración 10. DOFA estructura organizacional**

La planta actual de Empocaldas SA ESP (información a junio 2020) la componen 263 empleados, distribuidos así:





**Ilustración 11. Estructura organizacional Empocaldas SA ESP (junio 2020)**

Con base en la información analizada, se realizó la siguiente caracterización a alto nivel de la planta de personal de Empocaldas SA ESP a junio 2020.

**Población planta Empocaldas**

Tipo Cargo	No.	%
Oficial - Término Indefinido	214	81%
Público - Libre Nombramiento y Remoción	49	19%
<b>Total general</b>	<b>263</b>	

Grado - públicos	No.
1-Directivo	1
2-Directivo	2
3-Directivo	4
4-Directivo	11
5-Profesionalizado	3
6-Profesional	3
7-Profesional	7
8-Profesional	15
11-Asistencial	2

Genero	No.
F	52
M	211
<b>Total general</b>	<b>263</b>

- El 19 % de la planta son trabajadores públicos.
- De los 49 públicos, el 33 % corresponde a grado 8-profesional y 11 a 4-Directivo.
- El 80% del total de la planta es de genero masculino ubicado principalmente en labores de operaciones.
- La persona más joven es de 22 años y la mayor de 72.
- Pese a la naturaleza de las labores, el 54% es mayor a 50 años

Edad	No.
22 a 30 años	15
30 a 40 años	48
40 a 50 años	58
50 a 60 años	109
60 en adelante	34

Antigüedad	No.
2020	6
1 a 3 años	30
3 a 5 años	26
5 a 10 años	25
10 a 20 años	66
20 en adelante	111

- 30 personas tienen edad de pensión.
- El 70% está en el dpto de operación y mantenimiento.
- 5 mujeres y 25 hombres

CARGO	DPTO	No.	Área
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINTIVO Y FINANCIERO	1	
PROMOTORA SEG. Y SALUD EN EL TRABAJO	ADMINTIVO Y FINANCIERO	1	3
SERVICIOS GENERALES	ADMINTIVO Y FINANCIERO	1	
SUPERVISOR COMERCIAL	COMERCIAL	1	1
ASISTENTE DE PLANTAS	OPERACIÓN Y MTO	1	
AUXILIAR CAMARA DE VIDEO	OPERACIÓN Y MTO	1	
INGENIERO DE ZONA	OPERACIÓN Y MTO	1	
INSPECTOR ELECTROMECANICO	OPERACIÓN Y MTO	1	21
MECANICO DE MEDIDORES	OPERACIÓN Y MTO	1	
OPERADOR DE PLANTA DE TTO.	OPERACIÓN Y MTO	7	
TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPERACIÓN Y MTO	9	
COORDINADOR DE RECURSOS NATURALES	PLANEACIÓN Y PROYECTOS	1	
COORDINADORA DE PROCESOS	PLANEACIÓN Y PROYECTOS	1	2
ADMINISTRADOR	SECCIONAL	2	2
SECRETARIO JURIDICO	SECRETARIA JURIDICA	1	1

**Ilustración 12. Caracterización población planta Empocaldas SA ESP (junio 2020)**

## 6 DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO

A partir del diagnóstico realizado, se mencionan a continuación los principales aspectos a tener en cuenta en el diseño del Plan Estratégico julio 2020 – junio 2024.

### 6.1 Modelo de negocio

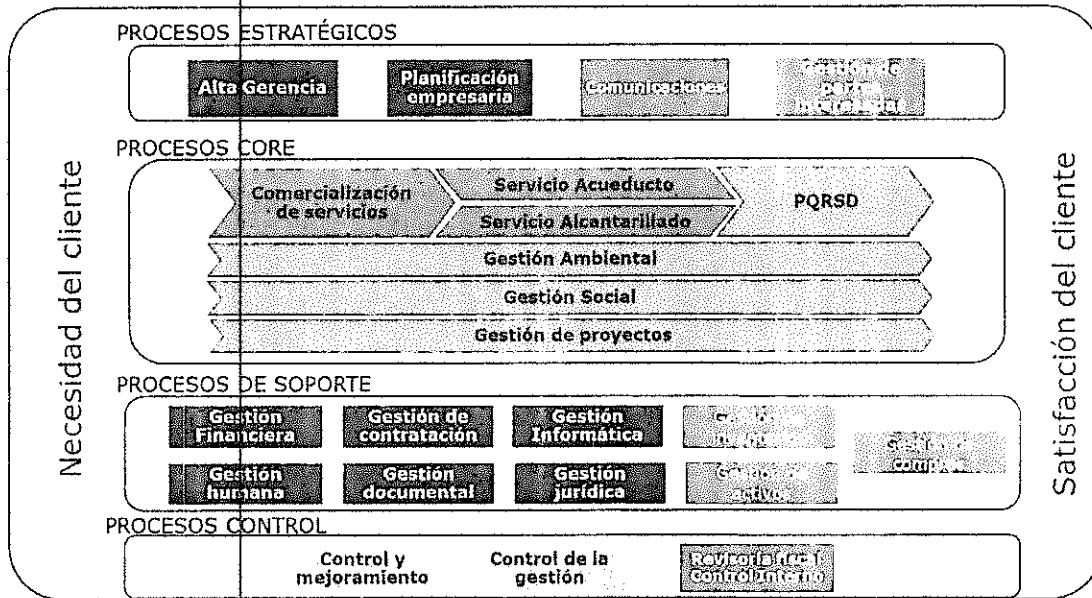
Se identificaron los principales aspectos a tener en cuenta en el modelo de negocio de Empocaldas SA ESP, de acuerdo con el modelo de Alexander Osterwalder.

<p><b>Alianzas clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobernación de Caldas</li> <li>Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA)</li> <li>Corpocaldas</li> <li>Alcaldías de Caldas</li> <li>Comunidades/ sociedad</li> <li>Otras entidades del departamento</li> <li>Universidades</li> <li>Organizaciones ambientales y sociales</li> <li>Asociaciones de usuarios</li> <li>Otras empresas de servicios públicos del departamento</li> <li>Territorial de Salud de Caldas</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prestación de servicio de acueducto y alcantarillado</li> <li>Facturación y recaudo del servicio de aseo</li> <li>Gestión Social y Ambiental</li> <li>Gestión de Comunicaciones</li> <li>Gestión de proyectos</li> <li>Gestión para la disminución del IPUF</li> <li>Actividades de detección de anomalías, detección de oportunidades, identificación fraudes</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos (convención colectiva y relación sindical)</li> <li>Recursos ambientales</li> <li>Infraestructura operativa (Redes de acueducto y alcantarillado, Plantas de tratamiento, PSMV)</li> <li>Recursos Financieros/ Inversiones</li> <li>Tecnología (SW y HW, macromedición transformación digital, telemetría)</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prestar el servicio de acueducto con calidad, continuidad, oportunidad y altos índices de cobertura a precio justo.</li> <li>Clientes y socios con altos niveles de satisfacción</li> <li>Brindar al departamento rentabilidad económica generación de desarrollo</li> <li>Empresa social, ambiental y económicamente sostenible</li> <li>Participación ciudadana</li> </ul>	<p><b>Relaciones clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Usuarios: Relaciones satisfactorias con enfoque de bienestar a la comunidad</li> <li>Talento humano: Relaciones de bienestar, estabilidad, crecimiento y compromiso.</li> <li>Terceros en actividades comerciales (cobro coactivo lectura, crítica, facturación etc.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventanilla en seccional, Web, Contac Center, Correo PQRSD, 01800, Whasapp</li> <li>Esquemas de recaudo</li> </ul>	<p><b>Segmentos clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20 municipios,</li> <li>3 corregimientos (Armas, Guarinocito y Arauca) y 1 centro poblado del Departamento de Caldas (kilómetro 41).</li> <li>Estratos, comercial e industrial. Más del 80% de la población atendida se encuentra en estratos 1, 2 y 3.</li> <li>Agua en bloque</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Talento humano (directo e indirecto)</li> <li>Servicios públicos</li> <li>Insumos y dotaciones</li> <li>Mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del costo (Inversiones, cantidades de obra, precios unitarios)</li> <li>Seguros</li> <li>Gastos de viaje</li> <li>Arrendamiento</li> <li>Suministros e insumos</li> <li>Pérdidas técnicas</li> </ul>	<p><b>Líneas de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de servicios de acueducto y alcantarillado</li> <li>Gradualidad de la aplicación de la tarifa</li> <li>Gestión sobre pérdidas comerciales</li> </ul>	<p><b>Regulación, leyes, decretos y otras normas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Normatividad nacional sobre servicios públicos</li> <li>Normatividad departamental</li> </ul>	
<p><b>Riesgos Asociados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Variabilidad de las fuentes de abastecimiento</li> <li>Cambios normativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios de marco tarifario CRA</li> </ul>			

Ilustración 13. Modelo de negocio - Alexander Osterwalder

### 6.2 Procesos

En la cadena de valor que se muestra a continuación se resaltan con borde naranja los procesos que se consideran prioritarios para fortalecer, diseñar o rediseñar, según aplique.



Se identifica que es necesario ajustar la cadena de valor con los procesos marcados con las siguientes convenciones. Según el gobierno deben establecer cuál debe ser la estructura de reporte ➔

**Ilustración 14. Procesos para diseñar y/o fortalecer**

Para los procesos resaltados se identificaron las siguientes necesidades de fortalecimiento y/o ajuste.

<b>Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la alineación de la comunicación de la organización con las diferentes partes interesadas</li> <li>Asegurar que el contenido de las comunicaciones no genere riesgos a la organización</li> <li>Fortalecer la imagen de la organización y velar por la consistencia de la imagen y los contenidos</li> </ul>
<b>Gestión de partes interesadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer formalmente las partes interesadas y grupos de Interés para Empocaldas</li> <li>Definir los canales de comunicación con ellos</li> <li>Definir la estrategia y políticas relacionada con la gestión de las partes interesadas.</li> </ul>
<b>Revisión fiscal y control interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicar en los procesos estratégicos revisión fiscal y control interno</li> </ul>
<b>Gestión Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el compromiso de la organización con la gestión ambiental</li> <li>Redefinir la actividad como un proceso y proveer los recursos (humano, físico, tecnológico, y demás requeridos) para garantizar que se genere el impacto deseado a través de la generación de planes y programas.</li> </ul>
<b>Gestión Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el compromiso de la organización con la gestión social</li> <li>Redefinir la actividad como un proceso y proveer los recursos (humano, físico, tecnológico, y demás requeridos) para garantizar que se genere el impacto deseado a través de la generación de planes y programas.</li> </ul>
<b>Gestión de proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el esquema de gestión de proyectos</li> <li>Separar el proceso de gestión de proyectos del proceso de planeación para evitar confusiones en el alcance y responsabilidad de los mismos</li> </ul>
<b>PQRSD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el esquema integral de recepción, asignación, respuesta y reporte de las PQRSD</li> <li>Crear tipologías, Acuerdos de Nivel de Servicio, flujos de trabajo</li> <li>Alinear el proceso con la herramienta nueva</li> </ul>
<b>Gestión de activos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración física de los inmuebles e infraestructura No Core</li> <li>Baja y altas de activos.</li> <li>Relacionamiento con compras e inventarios</li> </ul>
<b>Gestión de compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la inclusión o no dentro del proceso de contratación.</li> <li>Delimitar y definir montos, tipología de compras, aceptación del bien o servicio, afectación adecuada de la compra al centro de costos.</li> </ul>
<b>Gestión de inventarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control del inventario: entrada, costo, salida.</li> <li>Administración y custodia dentro de la bodega. Disponibilidades.</li> <li>Auditorías y conteos físicos.</li> </ul>

**Ilustración 15. Variables para fortalecer y/o diseñar en procesos resaltados**

### **6.3 Estructura organizacional**

De acuerdo con el diagnóstico realizado y el direccionamiento definido para el Plan Estratégico se identificaron algunas variables que requieren fortalecimiento tanto en gobierno como en tramos de control y gestión.

#### **Tramos de control y gobierno**

- La Gerencia tiene bajo su control directo 38 personas (incluyendo las seccionales) lo cual representa un tramo de control muy amplio que dificulta la gestión de su desempeño, el seguimiento y la retroalimentación.
- El Jefe del Departamento Administrativo y Financiero tiene un tramo de control con 7 funciones muy diferentes entre sí, con grandes retos que asumir, que ameritan acompañamiento, direccionamiento, planeación y seguimiento más exhaustivo.
- En general, es importante que los Jefes de Departamento y demás cargos de primer nivel tengan tramos de control que les permitan realizar el apoyo, seguimiento y retroalimentación a los funcionarios a cargo para mejorar el desempeño de la organización.
- El Gobierno generado por la jerarquía del cargo es importante para promover la comunicación, planeación, medición y el mejoramiento, esto siempre y cuando el jefe cuente con los conocimientos y habilidades requeridas, y el empoderamiento de la gerencia.

#### **Gestión de temas específicos**

- Empocaldas SA ESP, por su naturaleza, gestiona de manera permanente proyectos. Pero se requiere fortalecer el equipo, las habilidades, la metodología y proceso para gestionar los proyectos de la organización, así como asegurar la gestión de estos para que lleguen a un feliz término controlando las restricciones de tiempo, costo, calidad e impacto.
- Por otra parte, la Gestión Ambiental y la Gestión social son procesos que deben fortalecerse. Faltan definiciones, una mejor planeación y desarrollo de los programas o proyectos requeridos frente a la comunidad y al medio ambiente.
- Se sugiere formalizar el cargo responsable por la gestión de comunicaciones, dado que es una actividad recurrente y estructural.
- El proceso de servicio al cliente requiere fortalecerse en su estructura y entenderlo de una manera integral desde la administración de los canales dispuestos, pasando por la medición de la satisfacción y siguiendo con la gestión de las PQSRD.

#### **Fortalecimiento del rol / ajuste cargo**

- Se requiere dar mayor relevancia a algunas posiciones, en las cuales se sugiere desde cambio de nombre del cargo, revisión del perfil y/o del empoderamiento que tiene el funcionario (sistemas, suministro, procesos y calidad e incluso la gestión asociada con el conocimiento tarifario).

#### **Seccionales**

- Es importante retar la necesidad real de contar con seccionales en corregimientos en comparación con los gastos y eficiencia generada.

- En algunas seccionales se requiere un Auxiliar Administrativo y/o PQRSD para garantizar que las oficinas en las seccionales estén abiertas y que los procesos que deben realizar se hagan.
- Verificar cuáles son los drivers para definir el número de personal con TCE (Tiempo completo equivalente, con talento humano directo, temporal o contratista) pues se requiere dimensionar operacionalmente las seccionales. Es necesario realizar un análisis de cargas de trabajo para poder establecer las actividades y el número de personas requerido en cada seccional (incluso aplica para toda la organización).
- Para la supervisión de la gestión comercial y de la gestión operativa se considera importante que la "agrupación" de las seccionales se haga bajo el mismo criterio, lo cual facilitaría el manejo, realizar trabajos conjuntos, apoyarse, generar visiones integrales de las mismas.
- Es muy importante empoderar a los administradores sobre los resultados de sus seccionales en cuanto a lo comercial (ingresos), lo operativo (costos), lo administrativo (gastos), y facilitar la gestión de rentabilidad de la seccional a cargo.

Nota: los ajustes y/o cambios sugeridos en la estructura no suponen un aumento en la nómina de la organización, se deben compensar con la racionalización o disminución de cargos y/o roles que no están siendo eficientes y efectivos.

## **7 PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2024**

A continuación, se detalla el Plan Estratégico julio 2020 – junio 2024 de Empocaldas SA ESP.

### **7.1 Marco estratégico**

El marco estratégico diseñado para Empocaldas SA ESP contempla la misión, visión, valores organizacionales y slogan para el período 2020 – 2024.

## MARCO ESTRATÉGICO 2020 – 2023 EMPOCALDAS SA ESP

### MISIÓN

Somos una empresa caldense prestadora de servicios de acueducto y alcantarillado, que busca ser líder en calidad del agua, con altos índices de cobertura y continuidad; comprometida con la sostenibilidad, el mejoramiento continuo de nuestros procesos y el bienestar social y ambiental de la comunidad.

### VISIÓN

En el año 2024 seremos reconocidos a nivel regional por nuestra eficiencia en la gestión de los recursos hídricos, por la alta satisfacción de nuestros grupos de interés y nuestro compromiso social y ambiental con más de 100.000 usuarios activos.

### VALORES

- Transparencia - Honestidad
- Compromiso
- Justicia
- Respeto
- Diligencia
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio

### SLOGAN

"Construyendo juntos tu bienestar"

Ilustración 16. Marco estratégico Empocaldas SA ESP 2020 – 2024

## 7.2 Plan Estratégico junio 2020 – julio 2024

El Plan Estratégico 2020 – 2024 de Empocaldas SA ESP fue diseñado bajo la metodología Balance Score Card – BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI. Este plan está formulado con una estructura que inicia con las dimensiones, los objetivos estratégicos, las estrategias de consolidación, las líneas de acción y los indicadores (estratégicos y de control).

### Dimensiones y objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta el norte que busca Empocaldas, se definió para cada una de las dimensiones el objetivo que se quiere alcanzar a julio de 2024:

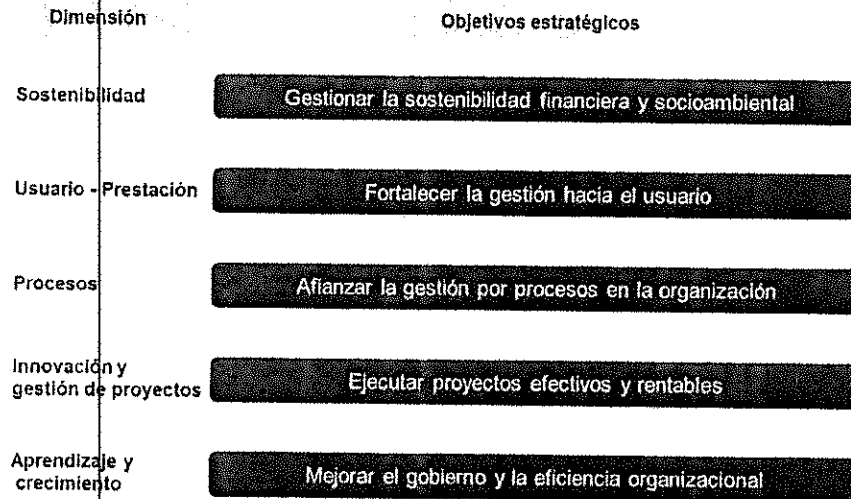


Ilustración 17. Dimensiones y objetivos estratégicos

### Objetivos estratégicos y estrategias

Posteriormente, se establecieron estrategias orientadas al logro de cada uno de los objetivos estratégicos definidos en cada dimensión.

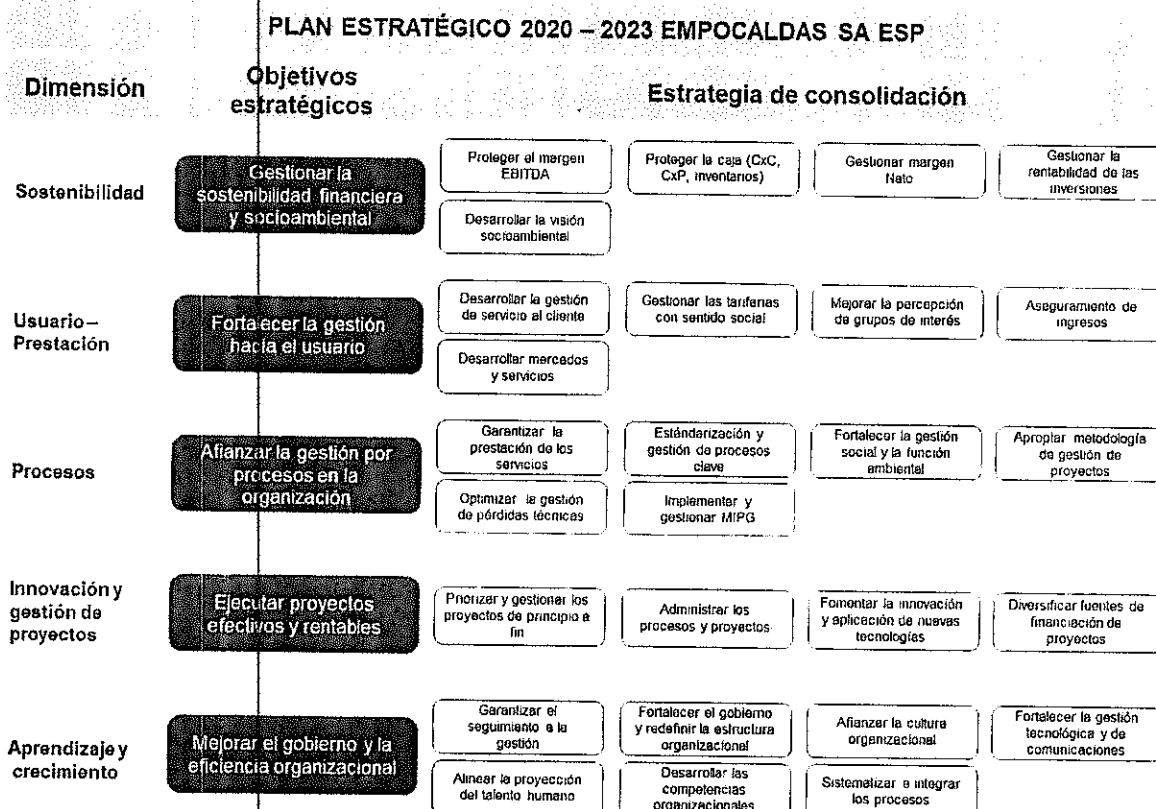


Ilustración 18. Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ESP

### 7.2.1 Detalle del Plan Estratégico 2020 –2024

A continuación, se presenta con un mayor grado de detalle el Plan Estratégico julio 2020 – junio 2024. Para cada dimensión se expone el objetivo estratégico, y se presentan de manera detallada los programas y líneas de acción que deben ser trabajados en los diferentes proyectos para lograr el impacto requerido haciendo realidad el plan estratégico acordado.



### 7.2.1.1 Dimensión sostenibilidad

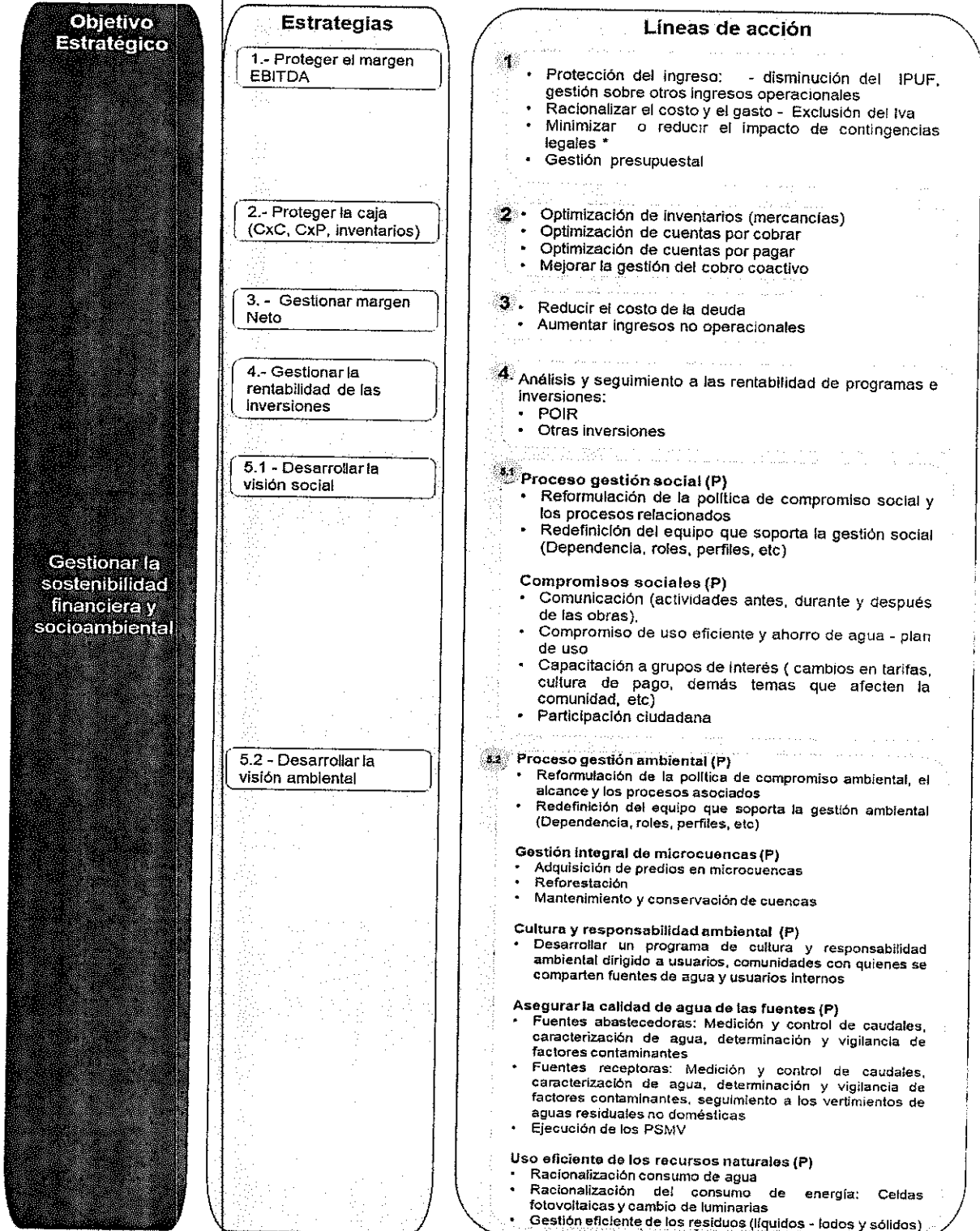


Ilustración 19. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Sostenibilidad

### 7.2.1.2 Dimensión usuario – prestación

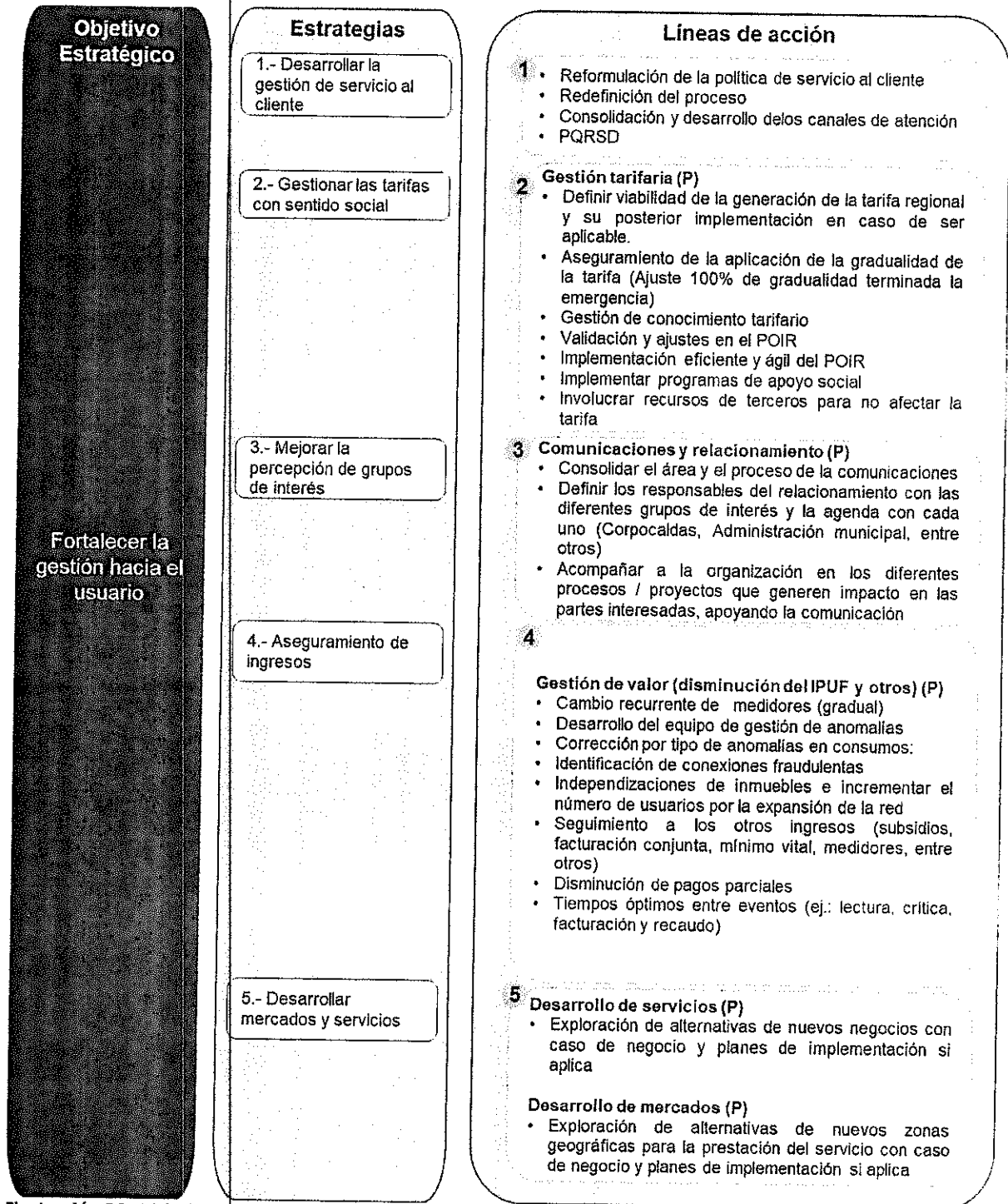


Ilustración 20. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Usuario - Prestación

### 7.2.1.3 Dimensión Procesos

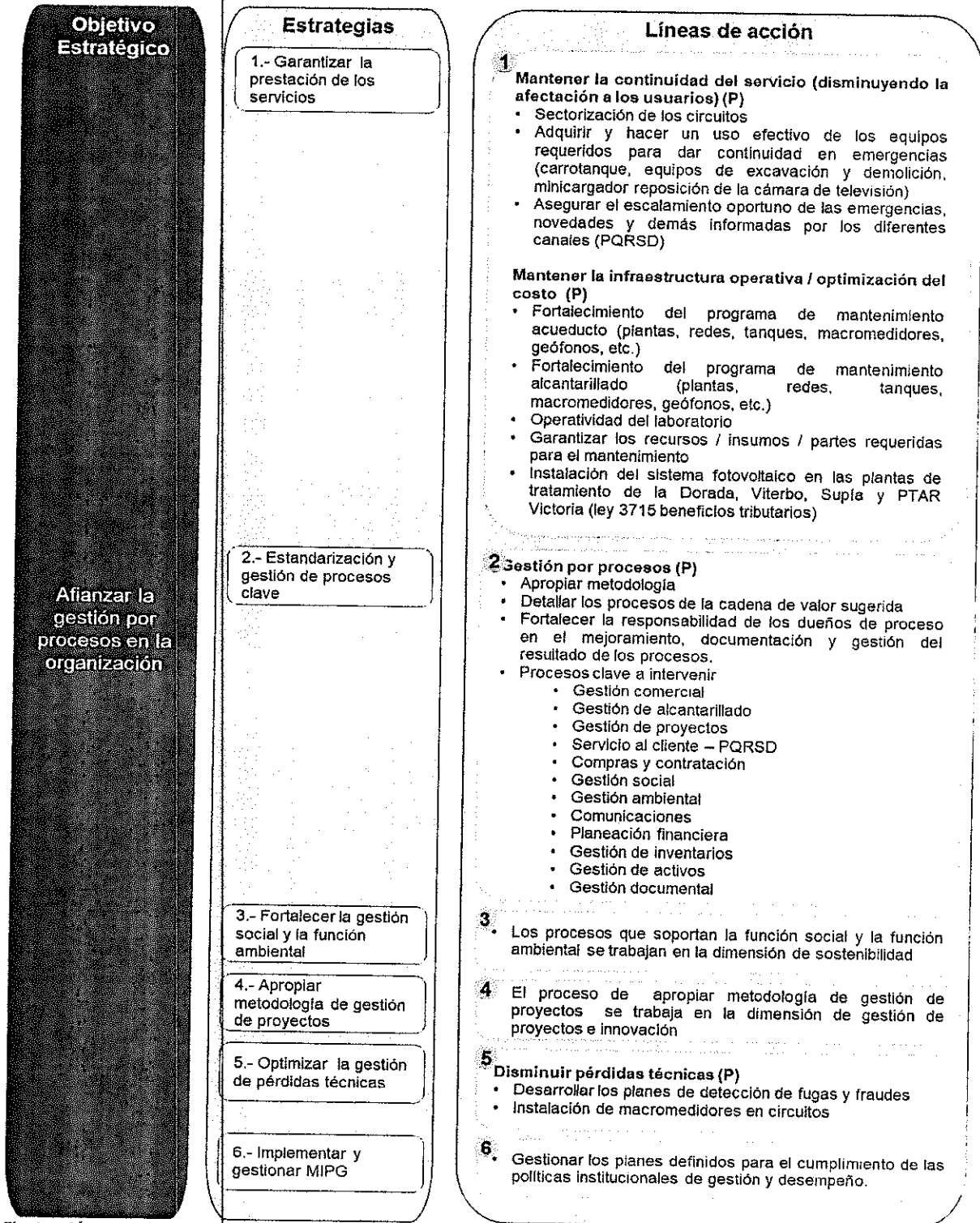


Ilustración 21. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Procesos

### 7.2.1.4 Dimensión Innovación y gestión de proyectos

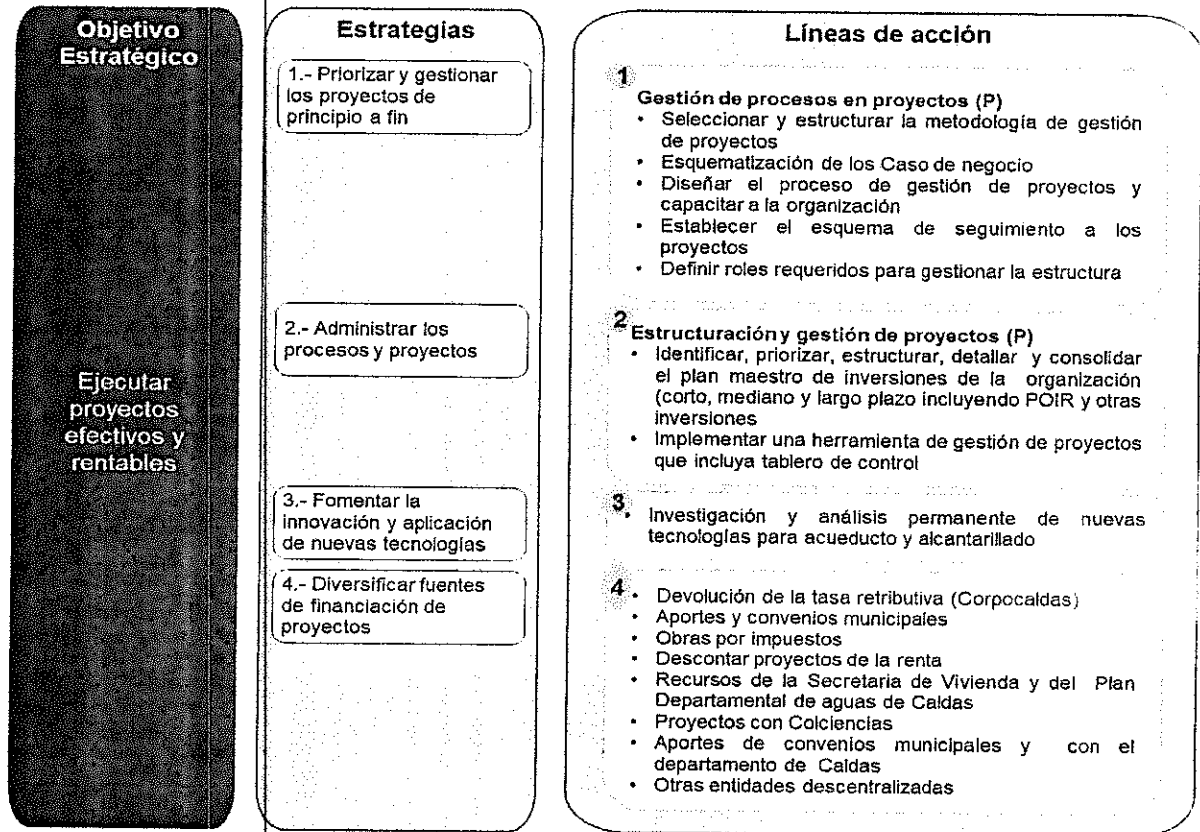
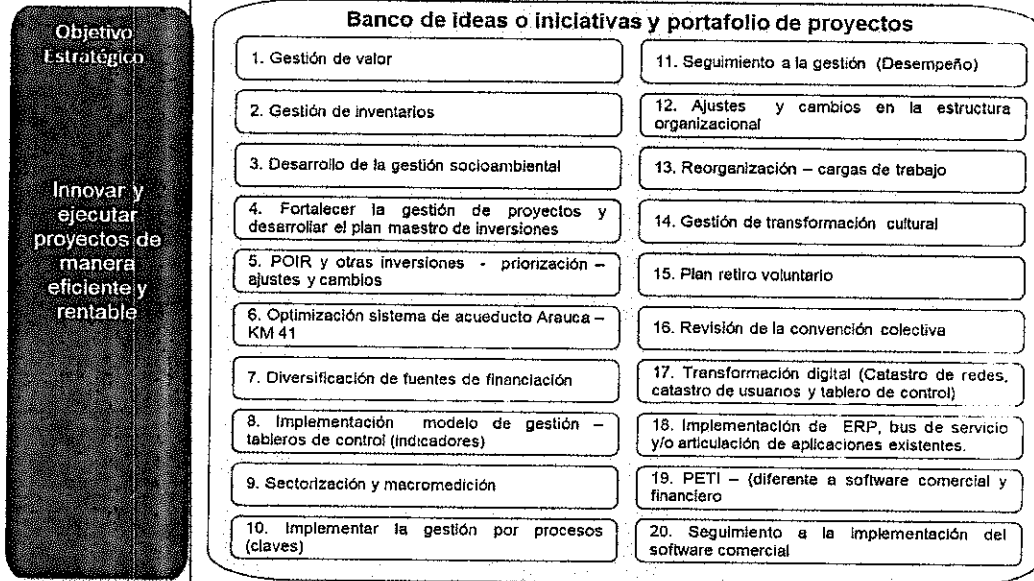


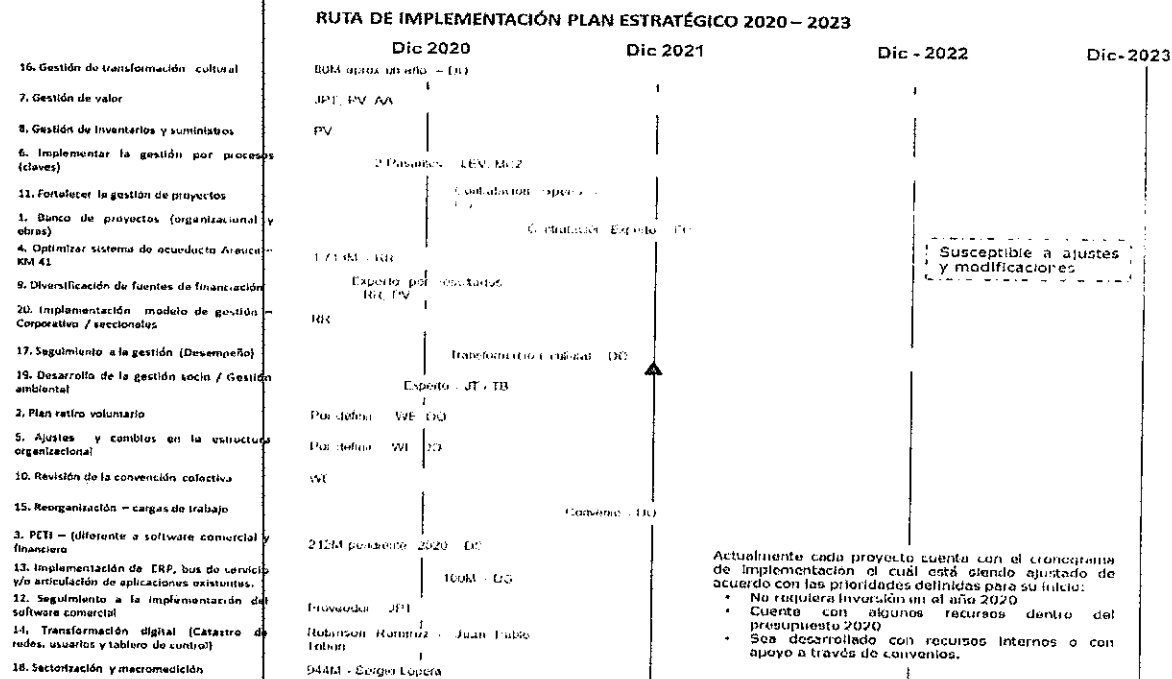
Ilustración 22. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Innovación y gestión de proyectos

Con el fin de facilitar la implementación, se definieron 20 proyectos estratégicos que buscan consolidar y enfocar los esfuerzos de la organización.



**Ilustración 23. Portafolio de proyectos Plan Estratégico 2020 -2024**

En la ilustración siguiente, se presenta a alto nivel la ruta de implementación de los 20 proyectos estratégicos.



**Ilustración 24. Ruta de implementación de proyectos Plan Estratégico**

Para cada uno de los 20 proyectos, se estructuró la ficha técnica (que enmarca su naturaleza, tiempos y recursos requeridos) y el cronograma de trabajo en Excel sobre el cual se debe realizar el seguimiento al avance.



@Empocaldas @empocaldas\_oficial  
 [empo@empocaldas.com.co](mailto:empo@empocaldas.com.co)  
 [www.empocaldas.com.co](http://www.empocaldas.com.co)

A continuación, se presenta las fichas de los proyectos que conforman el Plan Estratégico 2020 -2024 junto con el diagrama de gant que representa a alto nivel el plan de trabajo. Para un mayor detalle de los planes de los proyectos remitirse al cronograma en Excel de cada uno.

### **Fichas técnicas y el Diagrama de Gant de los proyectos estratégicos**

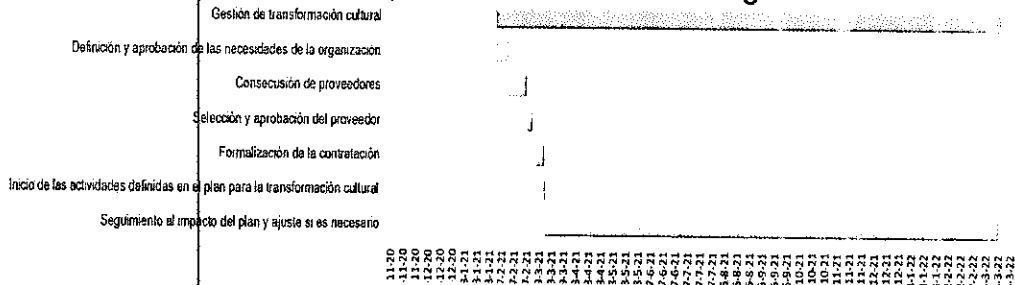


## Proyecto Depto. Financiero y Administrativo Gestión de transformación cultural

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> Descripción: Entendiendo que los resultados se logran a través del talento humano se debe diseñar y ejecutar un plan de transformación cultural (por lo menos de un año) que habilite en la organización los drivers requeridos, en el cual se trabaje el desarrollo de valores, competencias y habilidades necesarias para lograr los objetivos estratégicos.		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta idea?</b> Objetivos: Lograr el compromiso activo y permanente de los diferentes funcionarios para la consecución de las metas planteadas como mecanismo para la sostenibilidad de la organización; fortalecer la cultura organizacional, disminuir la posible resistencia al cambio, favorecer la adaptabilidad, fomentar el sentido de pertenencia por la organización, mejorar la productividad de sus labores.															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Paula Velazquez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Diana Orozco</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Proveedor seleccionado</td> </tr> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Paula Velazquez	Responsable de proyecto	Diana Orozco	Ejecutores		Otros:	Proveedor seleccionado	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> <tr> <td>1. Identificación, diseño, implementación y ejecución del plan de acción estructurado (por lo menos para un año)</td> <td>1. Temas de capacitación o formación especializada.</td> </tr> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	1. Identificación, diseño, implementación y ejecución del plan de acción estructurado (por lo menos para un año)	1. Temas de capacitación o formación especializada.
Rol	Nombre																
Patrocinador	Paula Velazquez																
Responsable de proyecto	Diana Orozco																
Ejecutores																	
Otros:	Proveedor seleccionado																
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
1. Identificación, diseño, implementación y ejecución del plan de acción estructurado (por lo menos para un año)	1. Temas de capacitación o formación especializada.																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> Interesados (top 5) Toda la organización en diferente intensidad de acuerdo con lo definido		<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> Adecuada identificación y diseño del plan Plan robusto para toda la organización Comunicación efectiva y mensajes alineados															
<b>H. Presupuesto estimado</b> \$80.000.000 aprox un año		<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> Supuestos: apoyo incondicional de la gerencia y de la junta directiva. Restricciones: Tiempo, Presupuesto, Disponibilidad de los Colaboradores Dependencias y relación con otras iniciativas: Este proyecto apoya todos los demás proyectos por lo tanto debe iniciar cuanto antes.															
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> <tr> <td>Identificación</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Cobertura definida</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>% de Cumplimiento</td> <td>80%</td> </tr> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Identificación	100%	Cobertura definida	100%	% de Cumplimiento	80%						
Indicadores de éxito	Meta																
Identificación	100%																
Cobertura definida	100%																
% de Cumplimiento	80%																
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> <tr> <td>No colaboración / Inasistencia de los funcionarios</td> <td>Campañas de Motivación, Sensibilización y Socialización. Comprometer a la Gerencia y Jefes</td> </tr> <tr> <td>Líderes negativos</td> <td>Canales de comunicación directos y claros</td> </tr> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	No colaboración / Inasistencia de los funcionarios	Campañas de Motivación, Sensibilización y Socialización. Comprometer a la Gerencia y Jefes	Líderes negativos	Canales de comunicación directos y claros								
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
No colaboración / Inasistencia de los funcionarios	Campañas de Motivación, Sensibilización y Socialización. Comprometer a la Gerencia y Jefes																
Líderes negativos	Canales de comunicación directos y claros																
		<b>APROBACION</b> Nombre: Fecha:															

Ilustración 25. Fichas técnicas y Diagramas de GANT Proyectos

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



% avance	Proyecto	Estado	Observación
0%	Gestión de transformación cultural	N/A	Inicia formalmente el 1 de Febrero de 2021, sin embargo, apoyarán las actividades de Gestión de Cambio y Comunicaciones con los recursos actuales según se requiera

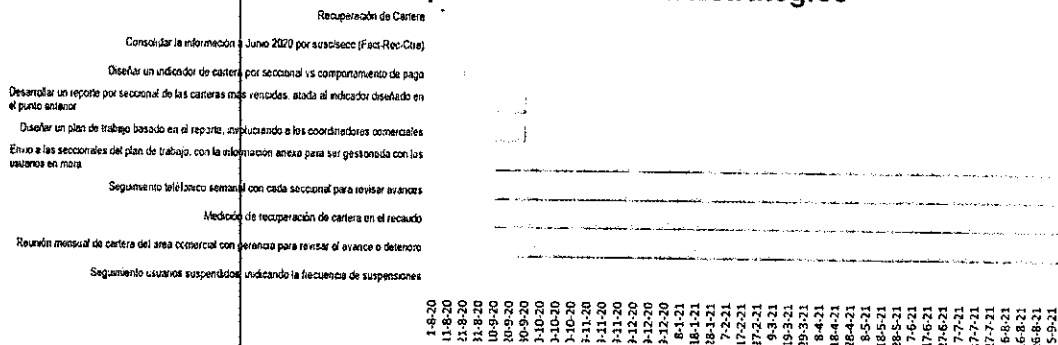
# Proyectos Depto. Comercial

## Gestión de valor – Aseguramiento de ingresos

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Asegurar Ingresos en los temas de : Recuperación de la cartera, Reposición de Medidores, validación al consumo, conexiones fraudulentas, legalización de usuarios (agua cruda), nuevos suscriptores, cobros coactivos, pagos parciales y nuevos mercados		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> <b>Objetivos:</b> Aseguramiento de caja. La afectación bajo COVID19 coloca a la empresa en una situación de alerta en donde se debe maximizar las fuentes de ingreso internas.																	
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Juan Pablo Tobón</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Maria Alejandra Clavijo Hoyos William Molina</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Maria Alejandra Clavijo Hoyos William Molina Supervisores comerciales y administradores</td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Juan Pablo Tobón	Responsable de proyecto	Maria Alejandra Clavijo Hoyos William Molina	Ejecutores	Maria Alejandra Clavijo Hoyos William Molina Supervisores comerciales y administradores	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Dentro del alcance</th> <th colspan="2">Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Depurar la cartera, efectividad del proceso de cobro, reposición objetiva del medidor, trabajo en campo entre Admin de seccionales y contratista de lectura, benchmarking nuevos mercados</td> <td colspan="2">Subcontratación de terceros para ejecución del plan, ir en contra de la comunidad, desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas para la ejecución del plan</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance		Fuera del alcance		Depurar la cartera, efectividad del proceso de cobro, reposición objetiva del medidor, trabajo en campo entre Admin de seccionales y contratista de lectura, benchmarking nuevos mercados		Subcontratación de terceros para ejecución del plan, ir en contra de la comunidad, desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas para la ejecución del plan	
Rol	Nombre																		
Patrocinador	Juan Pablo Tobón																		
Responsable de proyecto	Maria Alejandra Clavijo Hoyos William Molina																		
Ejecutores	Maria Alejandra Clavijo Hoyos William Molina Supervisores comerciales y administradores																		
Dentro del alcance		Fuera del alcance																	
Depurar la cartera, efectividad del proceso de cobro, reposición objetiva del medidor, trabajo en campo entre Admin de seccionales y contratista de lectura, benchmarking nuevos mercados		Subcontratación de terceros para ejecución del plan, ir en contra de la comunidad, desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas para la ejecución del plan																	
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> Interesados (top 3) Gerencia Área comercial Área Financiera		<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <b>Supuestos:</b> Existe al interior de los procesos que tiene que ver con ingresos, una serie de oportunidades diagnosticadas y valoradas para optimizar y asegurar Ingresos <b>Restricciones:</b> Nuevas funciones a los ejecutores en terreno (administradores) para que cumplan con los objetivos del plan. Falta de costumbre y cultura, en la relación directa con los suscriptores. <b>Dependencias y relación con otras iniciativas:</b> Financiero, Administradores de las seccionales																	
<b>H. Presupuesto estimado</b> Por definir. Pero la mayor afectación esta en el rubro de cambio de 31.000 medidores		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La emergencia bajo COVID</td> <td>Otros medios de Contactabilidad</td> </tr> <tr> <td>Sistema de información nuevos, posible demora en la generación de reportes</td> <td>Coordinación con sistemas</td> </tr> <tr> <td>Resistencia al cambio por parte de los usuarios</td> <td>Campañas de comunicación</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	La emergencia bajo COVID	Otros medios de Contactabilidad	Sistema de información nuevos, posible demora en la generación de reportes	Coordinación con sistemas	Resistencia al cambio por parte de los usuarios	Campañas de comunicación								
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																		
La emergencia bajo COVID	Otros medios de Contactabilidad																		
Sistema de información nuevos, posible demora en la generación de reportes	Coordinación con sistemas																		
Resistencia al cambio por parte de los usuarios	Campañas de comunicación																		
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito ?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingresos obtenidos por el plan, medidos sobre líneas base por cada iniciativa</td> <td>5.000 millones de pesos de mayores Ingresos</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Ingresos obtenidos por el plan, medidos sobre líneas base por cada iniciativa	5.000 millones de pesos de mayores Ingresos												
Indicadores de éxito	Meta																		
Ingresos obtenidos por el plan, medidos sobre líneas base por cada iniciativa	5.000 millones de pesos de mayores Ingresos																		
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:																	

Rutas de los diferentes componentes del aseguramiento de ingresos:

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



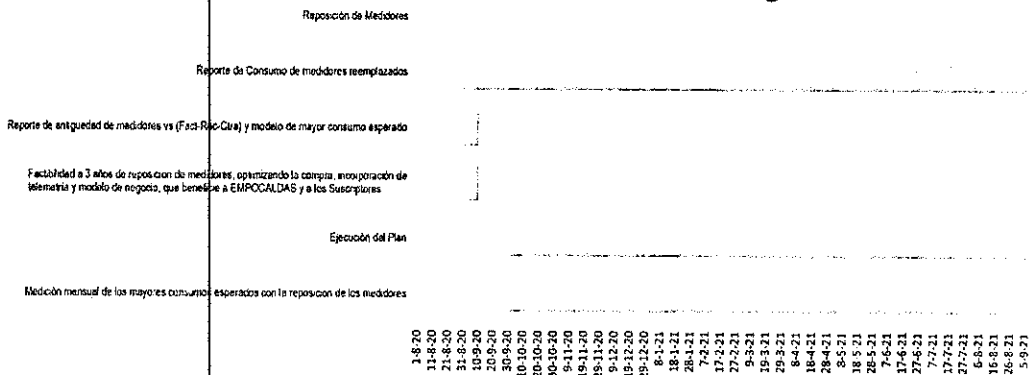
Avance	Proyecto	Estado	Observación
65%	Recuperación de Cartera	🟡	En desarrollo. Articulación con seccionales



## Proyectos Depto. Comercial

### Gestión de valor – Aseguramiento de ingresos – Reposición medidores

#### Ruta de Implementación Plan Estratégico

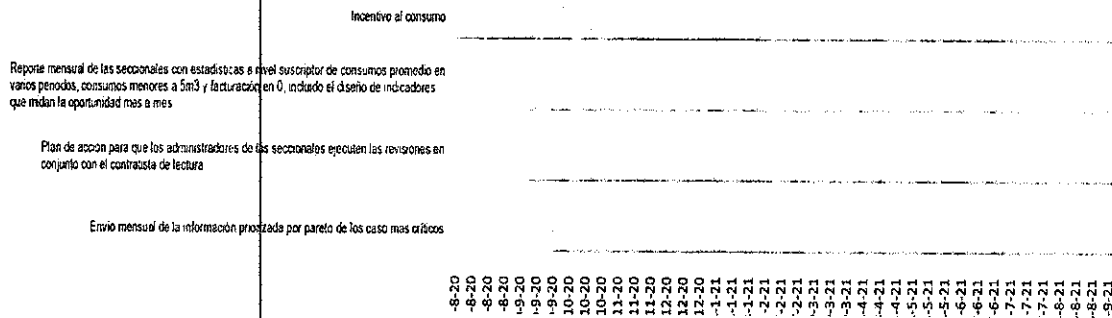


Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Reposición de Medidores	○	En desarrollo

## Proyectos Depto. Comercial

### Gestión de valor – Aseguramiento de ingresos – Incentivo al consumo

#### Ruta de Implementación Plan Estratégico

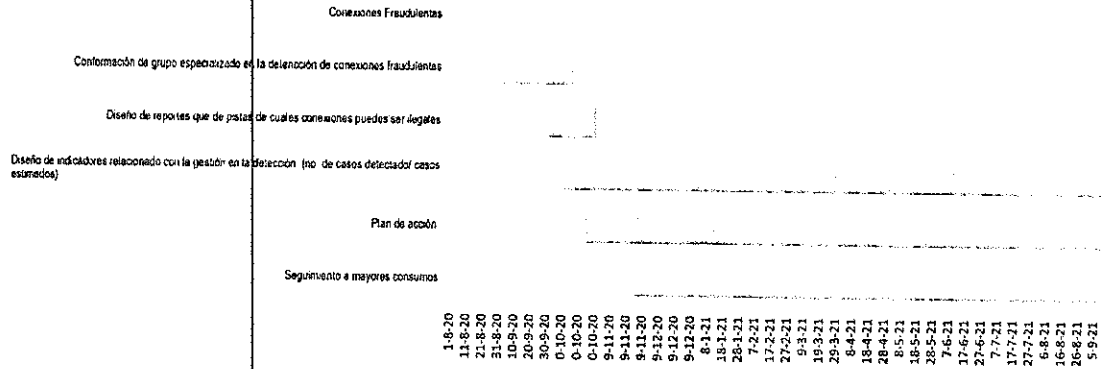


Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Incentivo al consumo	○	En desarrollo

# Proyectos Depto. Comercial

## Gestión de valor – Aseguramiento de ingresos – Conexiones fraudulentas

### Ruta de Implementación Plan Estratégico

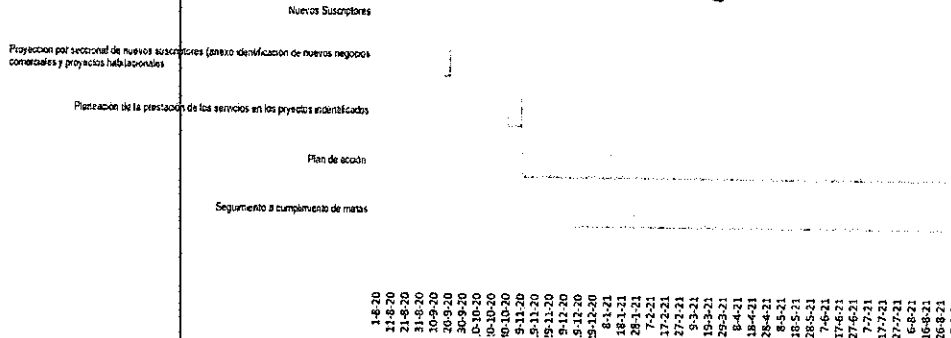


Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Conexiones Fraudulentas	<input type="radio"/>	En desarrollo

# Proyectos Depto. Comercial

## Gestión de valor – Aseguramiento de ingresos – Nuevos suscriptores

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Nuevos Suscriptores	<input type="radio"/>	En desarrollo

# Proyectos Depto. Comercial

## Gestión de valor – Aseguramiento de ingresos – Pagos parciales

### Ruta de Implementación Plan Estratégico

Pagos Parciales

Reporte sistematizado y referencial es el costo de oportunidad de usuarios con este comportamiento

Definición de Política

Definición de indicadores de seguimiento

Implementación

Seguimiento

1-8-20 11-8-20 11-8-20 11-8-20 10-9-20 10-9-20 10-9-20 1-10-20 1-10-20 1-10-20 1-10-20 1-11-20 1-11-20 1-11-20 1-12-20 1-12-20 1-12-20 8-1-21 8-1-21 18-1-21 28-1-21 7-2-21 17-2-21 17-2-21 9-3-21 19-3-21 8-4-21 18-4-21 28-4-21 6-5-21 18-5-21 28-5-21 7-6-21 17-6-21 27-6-21 7-7-21 17-7-21 27-7-21 6-8-21 16-8-21 26-8-21 5-9-21

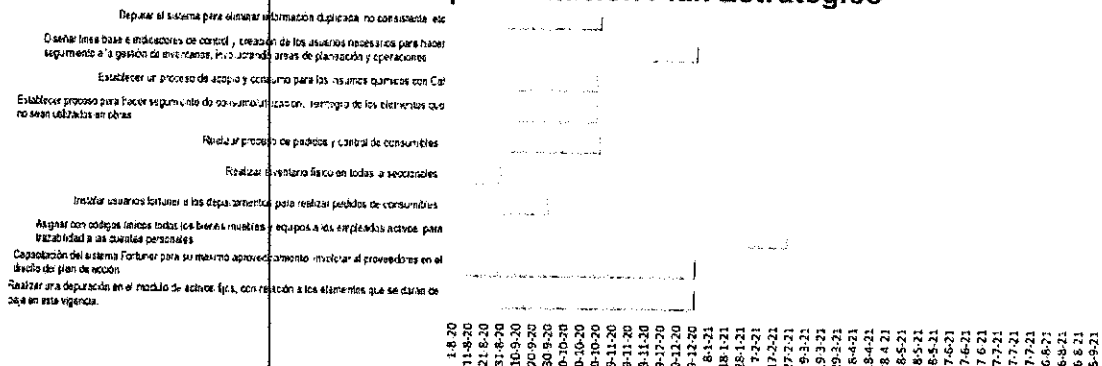
Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Pagos Parciales	○	En desarrollo

## Proyecto Depto. Financiero y Administrativo Gestión de inventarios y suministros

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> Descripción: Fortalecer los procesos que se vienen implementando actualmente en el área de suministros y el módulo de inventarios.		<b>A. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?</b> Objetivos: Generar conciencia, sentido de pertenencia y adherencia de los colaboradores con el área de suministros y procesos, para mejorar la competitividad y eficacia de Empocaldas.															
<b>B. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Paula Velásquez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Paula Velásquez</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Sergio Quintero Luz Ayde Patiño Vanessa Castaño Martín Elejalde</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Operación y Mantenimiento. Proveedor de Software FORTUNER. Contabilidad. Contratación.</td> </tr> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Paula Velásquez	Responsable de proyecto	Paula Velásquez	Ejecutores	Sergio Quintero Luz Ayde Patiño Vanessa Castaño Martín Elejalde	Otros:	Operación y Mantenimiento. Proveedor de Software FORTUNER. Contabilidad. Contratación.	<b>C. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> <tr> <td>Fortalecer el área de suministros con el fin de mejorar los procesos que se vienen realizando en esta dependencia, implementado y partiendo como base el módulo de inventarios.</td> <td></td> </tr> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	Fortalecer el área de suministros con el fin de mejorar los procesos que se vienen realizando en esta dependencia, implementado y partiendo como base el módulo de inventarios.	
Rol	Nombre																
Patrocinador	Paula Velásquez																
Responsable de proyecto	Paula Velásquez																
Ejecutores	Sergio Quintero Luz Ayde Patiño Vanessa Castaño Martín Elejalde																
Otros:	Operación y Mantenimiento. Proveedor de Software FORTUNER. Contabilidad. Contratación.																
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
Fortalecer el área de suministros con el fin de mejorar los procesos que se vienen realizando en esta dependencia, implementado y partiendo como base el módulo de inventarios.																	
		<b>E. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> Software: Fortalecimiento y mejora en la implementación y en el servicio que presta el módulo de inventarios. Suministros: Implementación del plan de trabajo de la mano del proveedor de software. Dependencias y relación con otras iniciativas: Operación y mantenimiento, contabilidad, activos fijos.															
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> Interesados (top 5)		<b>H. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito del proyecto?</b> <table border="1"> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> <tr> <td>Mejora en el sistema de inventarios.</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Fortalecimiento a los procesos que se realizan en el área.</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Apoyo del personal de operación y mto en el proceso de depuración de elementos.</td> <td>100%</td> </tr> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Mejora en el sistema de inventarios.	100%	Fortalecimiento a los procesos que se realizan en el área.	100%	Apoyo del personal de operación y mto en el proceso de depuración de elementos.	100%						
Indicadores de éxito	Meta																
Mejora en el sistema de inventarios.	100%																
Fortalecimiento a los procesos que se realizan en el área.	100%																
Apoyo del personal de operación y mto en el proceso de depuración de elementos.	100%																
<b>I. Presupuesto estimado</b>		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> <tr> <td>1. Demora en el proceso de depuración de elementos y códigos.</td> <td>a. Verificar la depuración general que se hará a los códigos duplicados, antes de generar las modificaciones en el sistema</td> </tr> <tr> <td>2. Variación Costo promedio de elementos que ya reposan en sistema.</td> <td>b. Copla de Seguridad del sistema</td> </tr> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	1. Demora en el proceso de depuración de elementos y códigos.	a. Verificar la depuración general que se hará a los códigos duplicados, antes de generar las modificaciones en el sistema	2. Variación Costo promedio de elementos que ya reposan en sistema.	b. Copla de Seguridad del sistema								
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
1. Demora en el proceso de depuración de elementos y códigos.	a. Verificar la depuración general que se hará a los códigos duplicados, antes de generar las modificaciones en el sistema																
2. Variación Costo promedio de elementos que ya reposan en sistema.	b. Copla de Seguridad del sistema																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:															

Rutas de los diferentes componentes del Gestión de inventarios y suministros:

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



Avance	Proyecto	Estado	Observación
50%	Gestión de Inventarios	●	En Desarrollo

## Ruta de Implementación Plan Estratégico

Establecer línea base de mejoramiento, valoración de oportunidad

Optimizar las compras programadas según inventories. Optimizar los estudios de mercado

Establecer base de datos de proveedores de bienes y servicios, que sean estratégicos (ubicación, precio, logística, financiación, plataforma transaccional, etc.)

Elaborar un procedimiento para los estudios de mercado. Implementar indicadores de costos y seguimiento, como precios unitarios y precios de referencia, evaluación de proveedores.

Proceso automatizado que direcciona al comprador al proveedor existente en las seccionales antes de realizar la compra

Acuerdo de Compras por acuerdo de marco de precios

Establecimiento de mecanismo para el desarrollo de estudios de mercado más acorde a la realidad

Ancorar el proceso de suministros con el marco de activos fijos de la contabilidad, que permita avanzar la ubicación de los bienes muebles de la organización

Costos a los bienes muebles de la entidad cuando el funcionario o contratista realiza su retiro o devinculación

1-8-20  
1-8-20  
1-8-20  
1-8-20  
0-9-20  
0-9-20  
-10-20  
-10-20  
-10-20  
-11-20  
-11-20  
-11-20  
-12-20  
-12-20  
-12-20  
-12-20  
8-1-21  
8-1-21  
7-2-21  
7-2-21  
9-3-21  
9-3-21  
8-4-21  
8-4-21  
8-5-21  
8-5-21  
7-6-21  
7-6-21  
7-7-21  
7-7-21  
6-8-21  
6-8-21  
5-9-21

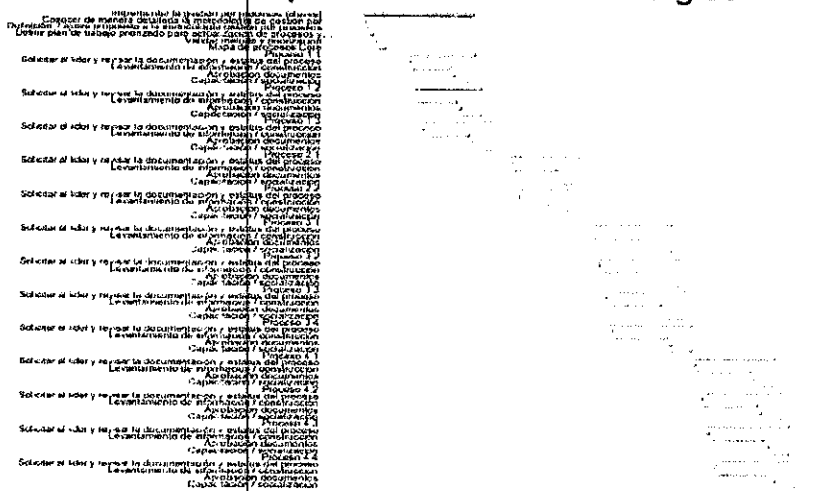
Avance	Proyecto	Estado	Observación
65%	Gestión de Surcositros	●	En desarrollo

# Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

## Implementar la gestión por procesos (claves)

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Fortalecer la visión de trabajo por procesos en la organización revisando la metodología de manejo y actualizando los procesos clave de la organización.		<b>B. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?</b> <b>Objetivos:</b> Mejorar la interrelación de los procesos con concepto cliente - proveedor, actualizar la documentación de los mismos, ahondar en la responsabilidad de los líderes en el logro de los objetivos, la medición y la mejora continua de los mismos.															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Robinson Ramirez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Maria Cecilia Zuluga Luz Ely Valencia</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Líderes de proceso Colaboradores clave</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> </tr> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Robinson Ramirez	Responsable de proyecto	Maria Cecilia Zuluga Luz Ely Valencia	Ejecutores	Líderes de proceso Colaboradores clave	Otros:		<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> <tr> <td>Revisar y/o ajustar la metodología de gestión por procesos, actualizar los procesos clave.</td> <td>No corresponde a una reingeniería de procesos.</td> </tr> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	Revisar y/o ajustar la metodología de gestión por procesos, actualizar los procesos clave.	No corresponde a una reingeniería de procesos.
Rol	Nombre																
Patrocinador	Robinson Ramirez																
Responsable de proyecto	Maria Cecilia Zuluga Luz Ely Valencia																
Ejecutores	Líderes de proceso Colaboradores clave																
Otros:																	
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
Revisar y/o ajustar la metodología de gestión por procesos, actualizar los procesos clave.	No corresponde a una reingeniería de procesos.																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> <tr> <td>Toda la organización</td> </tr> </table>		Interesados (top 5)	Toda la organización	<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> <table border="1"> <tr> <td>Participación de personas clave en los procesos</td> </tr> <tr> <td>Dedicación de tiempo</td> </tr> <tr> <td>Apoyo de la Gerencia y líderes de procesos</td> </tr> </table>		Participación de personas clave en los procesos	Dedicación de tiempo	Apoyo de la Gerencia y líderes de procesos									
Interesados (top 5)																	
Toda la organización																	
Participación de personas clave en los procesos																	
Dedicación de tiempo																	
Apoyo de la Gerencia y líderes de procesos																	
<b>H. Presupuesto estimado</b> <table border="1"> <tr> <td>N/A</td> </tr> </table>		N/A	<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <b>Supuestos:</b> Se requiere fortalecer la metodología utilizada para mejorar la conexión de los procesos y generar resultados más sistémicos en la organización. <b>Restricciones:</b> tiempo y disposición de los líderes de los procesos y de la Coordinación Procesos y Coordinación Calidad. <b>Dependencias y relación con otras Iniciativas:</b> Gestión del Desempeño, Gestión socioambiental, Gestión de proyectos.														
N/A																	
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> <tr> <td>1. Retrasos por Incumplimiento de los compromisos</td> <td>a. Seguimiento detallado y apoyo gerencial b. Garantizar que en cada proceso se identifiquen funcionarios clave con quien trabajar.</td> </tr> <tr> <td>2. Retrasos en la documentación y gestión de compromisos</td> <td>Contar con dos pasantes Idóneos que soporte el proyecto.</td> </tr> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	1. Retrasos por Incumplimiento de los compromisos	a. Seguimiento detallado y apoyo gerencial b. Garantizar que en cada proceso se identifiquen funcionarios clave con quien trabajar.	2. Retrasos en la documentación y gestión de compromisos	Contar con dos pasantes Idóneos que soporte el proyecto.								
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
1. Retrasos por Incumplimiento de los compromisos	a. Seguimiento detallado y apoyo gerencial b. Garantizar que en cada proceso se identifiquen funcionarios clave con quien trabajar.																
2. Retrasos en la documentación y gestión de compromisos	Contar con dos pasantes Idóneos que soporte el proyecto.																
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito del proyecto?</b> <table border="1"> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> <tr> <td>Ajuste metodología</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento plan</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Capacitación / divulgación</td> <td>100%</td> </tr> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Ajuste metodología	100%	Cumplimiento plan	100%	Capacitación / divulgación	100%						
Indicadores de éxito	Meta																
Ajuste metodología	100%																
Cumplimiento plan	100%																
Capacitación / divulgación	100%																
		<b>APROBACIÓN</b> <table border="1"> <tr> <td>Nombre:</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> </tr> </table>		Nombre:	Fecha:												
Nombre:																	
Fecha:																	

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



### Priorización diseño y documentación:

- 1.1 Gestión social
- 1.2 Gestión ambiental
- 1.3 Gestión de proyectos
- 2.1 Gestión comercial
- 2.2 Servicio al cliente - PQRS
- 3.1 Compras y Contratación
- 3.2 Gestión de inventarios
- 3.3 Gestión de activos
- 4.1 Gestión de actividades
- 4.2 Comunicaciones
- 4.3 Planeación financiera
- 4.4 Gestión documental

% avance	Proyecto	Estado	Observación
7%	Implementar la gestión por procesos (claves)		Definición del esquema general de la gestión por procesos. Inicio presentación mapa procesos comité directivo

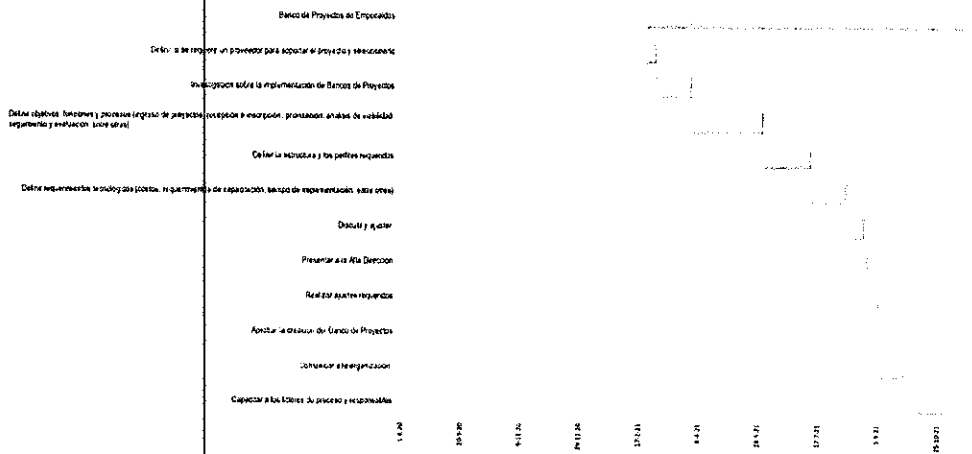


# Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

## Banco de Proyectos de Empocaldas

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Construir el Banco de Proyectos de Empocaldas para ser utilizado como herramienta de gestión		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> <b>Objetivos:</b> Facilitar la toma de decisiones sobre la inversión y la financiación de los proyectos de Empocaldas, así como servir de herramienta de consolidación de la información de los proyectos tanto de inversión como organizacionales.																	
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Robinson Ramirez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Coord. Acueducto y Saneamiento Básico</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Robinson Ramirez	Responsable de proyecto	Coord. Acueducto y Saneamiento Básico	Ejecutores		Otros:		<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">                     1. Crear el banco de proyectos                      2. Formulación de los proyectos                      3. Seguimiento al banco de proyectos                 </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance		Fuera del alcance	1. Crear el banco de proyectos 2. Formulación de los proyectos 3. Seguimiento al banco de proyectos		
Rol	Nombre																		
Patrocinador	Robinson Ramirez																		
Responsable de proyecto	Coord. Acueducto y Saneamiento Básico																		
Ejecutores																			
Otros:																			
Dentro del alcance		Fuera del alcance																	
1. Crear el banco de proyectos 2. Formulación de los proyectos 3. Seguimiento al banco de proyectos																			
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Líderes de procesos (Jefes)</td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva</td> </tr> </tbody> </table>		Interesados (top 5)	Líderes de procesos (Jefes)	Gerente General	Junta Directiva	<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <b>Supuestos:</b> Compromiso y apoyo de la gerencia. <b>Restricciones:</b> Falta de herramienta tecnológica. <b>Dependencias y relación con otras iniciativas:</b> "Fortalecer la gestión de proyectos" y "catastro de redes"													
Interesados (top 5)																			
Líderes de procesos (Jefes)																			
Gerente General																			
Junta Directiva																			
<b>H. Presupuesto estimado</b>		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resistencia a las nuevas metodologías, falta de conocimiento</td> <td>Plan de socialización, capacitación y seguimiento a la gestión</td> </tr> <tr> <td>Falta de personal para administrar el Banco de Proyectos</td> <td>Revisión y ajuste a la estructura organizacional si aplica</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	Resistencia a las nuevas metodologías, falta de conocimiento	Plan de socialización, capacitación y seguimiento a la gestión	Falta de personal para administrar el Banco de Proyectos	Revisión y ajuste a la estructura organizacional si aplica										
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																		
Resistencia a las nuevas metodologías, falta de conocimiento	Plan de socialización, capacitación y seguimiento a la gestión																		
Falta de personal para administrar el Banco de Proyectos	Revisión y ajuste a la estructura organizacional si aplica																		
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% cumplimiento</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	% cumplimiento	100%												
Indicadores de éxito	Meta																		
% cumplimiento	100%																		
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:																	

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



% avance	Proyecto	Estado	Observación
0%	Banco de Proyectos de Empocaldas	○	Proyecto que iniciará el 2021 con el desarrollo de la gestión de proyectos

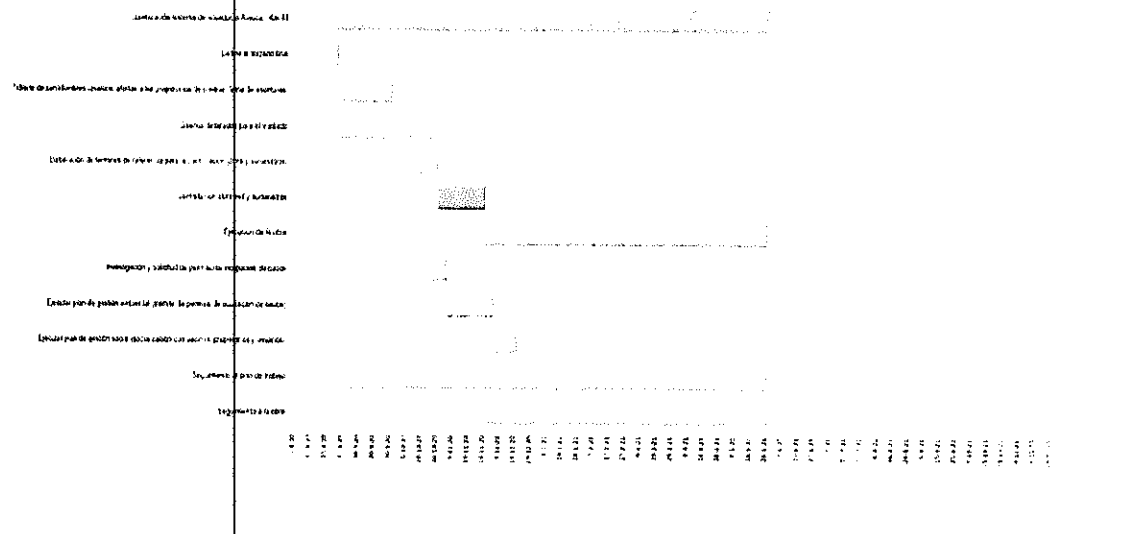


# Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

## Optimización sistema de acueducto Arauca - Km 41

<b>A. ¿En qué consiste la Inicitativa?</b> <b>Descripción:</b> Optimización mediante la ampliación del sistema de acueducto desde Arauca al Km 41.		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> <b>Objetivos:</b> Para permitir el desarrollo de un nodo empresarial y un agro parque en el sector del Km 41, se hace necesario ampliar las redes actuales para garantizar la prestación del servicio de acueducto.															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Robinson Ramirez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Robinson Ramirez</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Contratista seleccionado</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Ingenieros de Zona</td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Robinson Ramirez	Responsable de proyecto	Robinson Ramirez	Ejecutores	Contratista seleccionado	Otros:	Ingenieros de Zona	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Garantizar la prestación del servicio de acueducto en el Km 41</td> <td>1. Ampliación de redes de alcantarillado</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	1. Garantizar la prestación del servicio de acueducto en el Km 41	1. Ampliación de redes de alcantarillado
Rol	Nombre																
Patrocinador	Robinson Ramirez																
Responsable de proyecto	Robinson Ramirez																
Ejecutores	Contratista seleccionado																
Otros:	Ingenieros de Zona																
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
1. Garantizar la prestación del servicio de acueducto en el Km 41	1. Ampliación de redes de alcantarillado																
<b>G. ¿Quiénes son los Interesados?</b> <b>Interesados (top 5)</b> Líderes de procesos (Jefes) Comunidad Caldense Junta Directiva		<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <b>Supuestos:</b> Los recursos de dividendos están aprobados para la Inversión en el proyecto. <b>Restricciones:</b> Trámite de servidumbres condicionados a recursos económicos. <b>Dependencias y relación con otras Inicitivas:</b> "Fortalecer la gestión de proyectos"															
<b>H. Presupuesto estimado</b> \$1.713.347.727		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desistimiento del contratista</td> <td>Elaboración y firma de cláusulas</td> </tr> <tr> <td>Daño ambiental</td> <td>Plan de gestión ambiental</td> </tr> <tr> <td>Impacto social negativo</td> <td>Plan de gestión social</td> </tr> <tr> <td>Imprevistos con costos adicionales</td> <td>Presupuestos revisados y rigurosos, Seguimiento exhaustivo a los costos del proyecto</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	Desistimiento del contratista	Elaboración y firma de cláusulas	Daño ambiental	Plan de gestión ambiental	Impacto social negativo	Plan de gestión social	Imprevistos con costos adicionales	Presupuestos revisados y rigurosos, Seguimiento exhaustivo a los costos del proyecto				
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
Desistimiento del contratista	Elaboración y firma de cláusulas																
Daño ambiental	Plan de gestión ambiental																
Impacto social negativo	Plan de gestión social																
Imprevistos con costos adicionales	Presupuestos revisados y rigurosos, Seguimiento exhaustivo a los costos del proyecto																
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% ejecución</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>% avance en tiempo</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>% cumplimiento en costos</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	% ejecución	100%	% avance en tiempo	100%	% cumplimiento en costos	100%						
Indicadores de éxito	Meta																
% ejecución	100%																
% avance en tiempo	100%																
% cumplimiento en costos	100%																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:															

### Ruta de Implementación Plan Estratégico

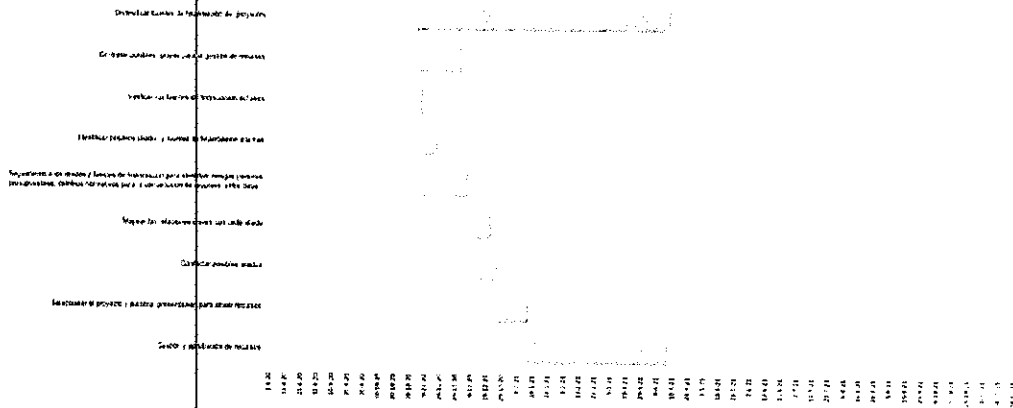


% avance	Proyecto	Estado	Observación
12%	Optimización sistema de acueducto Arauca - Km 41	🔄	En desarrollo

# Proyecto Depto. Planeación y Proyectos Diversificación de las fuentes de financiación

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> Descripción: Diversificar las fuentes de financiación para los proyectos de Empocaldas		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> Objetivos: Es necesario evaluar diferentes fuentes de financiamiento con aliados potenciales para ejecutar las inversiones y poder disminuir la presión sobre la tarifa y la caja de Empocaldas															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Wilder Escobar</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Robinson Ramirez</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Paula Velásquez</td> </tr> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Wilder Escobar	Responsable de proyecto	Robinson Ramirez	Ejecutores		Otros:	Paula Velásquez	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> <tr> <td>1. Identificar potenciales aliados 2. Lograr la consecución de recursos</td> <td>1. Ejecutar los recursos atraídos</td> </tr> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	1. Identificar potenciales aliados 2. Lograr la consecución de recursos	1. Ejecutar los recursos atraídos
Rol	Nombre																
Patrocinador	Wilder Escobar																
Responsable de proyecto	Robinson Ramirez																
Ejecutores																	
Otros:	Paula Velásquez																
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
1. Identificar potenciales aliados 2. Lograr la consecución de recursos	1. Ejecutar los recursos atraídos																
<b>G. ¿Quiénes son los Interesados?</b> Interesados (top 5) Líderes de procesos (Jefes) Junta Directiva Gerente General		<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> Seguimiento permanente Habilidades de comunicación del responsable de atraer los recursos Proyectos diseñados en fase III en el Banco de Proyectos															
<b>H. Presupuesto estimado</b> Por definir		<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> Supuestos: Los recursos Jalonados financiarán proyectos de Inversión del Banco de Proyectos de Empocaldas. Restricciones: Recursos económicos. Dependencias y relación con otras iniciativas: "Gestión de valor" y "Banco de Proyectos"															
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> <tr> <td>Recortes presupuestales a los aliados</td> <td>Seguimiento a los aliados y fuentes de financiación</td> </tr> <tr> <td>Devolución de proyectos</td> <td>Gestión y estructuración de proyectos</td> </tr> <tr> <td>Bajo interés de aliados en la financiación (Ej. Alcaldías)</td> <td>Gestión de comunicaciones a niveles más altos de la organización (Ej. Gerencia general)</td> </tr> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	Recortes presupuestales a los aliados	Seguimiento a los aliados y fuentes de financiación	Devolución de proyectos	Gestión y estructuración de proyectos	Bajo interés de aliados en la financiación (Ej. Alcaldías)	Gestión de comunicaciones a niveles más altos de la organización (Ej. Gerencia general)						
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
Recortes presupuestales a los aliados	Seguimiento a los aliados y fuentes de financiación																
Devolución de proyectos	Gestión y estructuración de proyectos																
Bajo interés de aliados en la financiación (Ej. Alcaldías)	Gestión de comunicaciones a niveles más altos de la organización (Ej. Gerencia general)																
		<b>J. ¿Cuáles serán los Indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> <tr> <td>% recursos atraídos / recursos requeridos</td> <td>70%</td> </tr> </table>		Indicadores de éxito	Meta	% recursos atraídos / recursos requeridos	70%										
Indicadores de éxito	Meta																
% recursos atraídos / recursos requeridos	70%																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:															

## Ruta de Implementación Plan Estratégico



% avance	Proyecto	Estado	Observación
0%	Diversificar fuentes de financiación de proyectos		Proyecto pendiente por iniciar, sin embargo a través de diferentes gestiones a agosto 31/2020 se gestionaron \$9.402.347.727 de los \$25.706.889.270 requeridos para inversiones

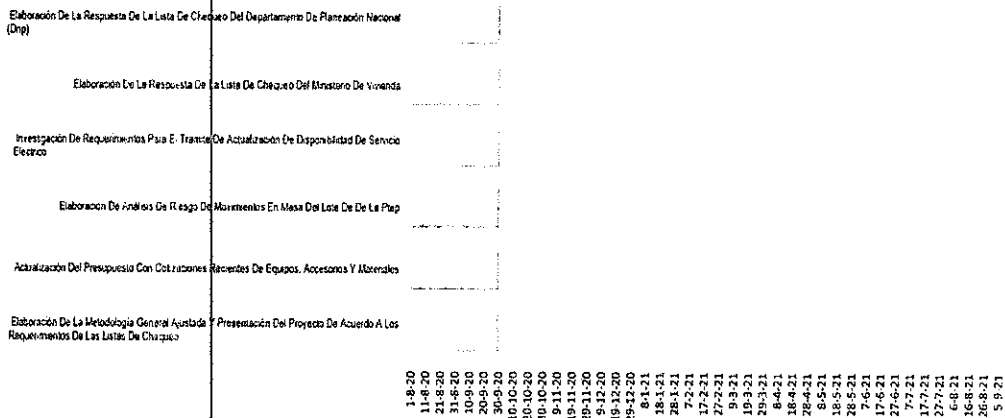
# Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

## Diversificación de las fuentes de financiación – Obras por impuestos

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> Descripción: Acceder a los recursos de Obras por Impuestos para financiar obras en los municipios catalogados ZOMAC. Posibilidades hasta 18.000 mil millones en proyectos identificados		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> Objetivos: Los recursos son no reembolsables y financiados por empresas de gran envergadura. Es muy viable acceder a ellos.															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Jefe Depto. Planeación y Proyectos</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Diego Patiño</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Equipo de planeación</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Jefe Depto. Planeación y Proyectos	Responsable de proyecto	Diego Patiño	Ejecutores	Equipo de planeación	Otros:		<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Identificar los proyectos en ZOMAC 2. Estructurarlos 3. Presentarlos</td> <td>1. Presentar proyectos que no estén en ZOMAC 2. Presentar proyectos que no tengan impacto social</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	1. Identificar los proyectos en ZOMAC 2. Estructurarlos 3. Presentarlos	1. Presentar proyectos que no estén en ZOMAC 2. Presentar proyectos que no tengan impacto social
Rol	Nombre																
Patrocinador	Jefe Depto. Planeación y Proyectos																
Responsable de proyecto	Diego Patiño																
Ejecutores	Equipo de planeación																
Otros:																	
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
1. Identificar los proyectos en ZOMAC 2. Estructurarlos 3. Presentarlos	1. Presentar proyectos que no estén en ZOMAC 2. Presentar proyectos que no tengan impacto social																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Líderes de procesos (Jefes)</td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva</td> </tr> </tbody> </table>		Interesados (top 5)	Líderes de procesos (Jefes)	Gerente General	Junta Directiva	<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Compromiso de la organización</td> </tr> <tr> <td>Competencias en la presentación de proyectos</td> </tr> <tr> <td>Disponibilidad de tiempo para dedicar a la estructuración de los proyectos</td> </tr> </tbody> </table>		Compromiso de la organización	Competencias en la presentación de proyectos	Disponibilidad de tiempo para dedicar a la estructuración de los proyectos							
Interesados (top 5)																	
Líderes de procesos (Jefes)																	
Gerente General																	
Junta Directiva																	
Compromiso de la organización																	
Competencias en la presentación de proyectos																	
Disponibilidad de tiempo para dedicar a la estructuración de los proyectos																	
<b>H. Presupuesto estimado</b>		<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> Supuestos: Inventario suficiente de obras en ZOMAC, para presentar, y ejemplos de éxito de otros municipios.  Restricciones: Ninguna normativa en restricciones. Falta de capacidades y recursos Internos  Dependencias y relación con otras iniciativas: Operativa															
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Py. financiados / py identificados</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Py. financiados / py identificados	100%										
Indicadores de éxito	Meta																
Py. financiados / py identificados	100%																
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Falencia en las capacidades de estructuración que no permita las aprobaciones</td> <td>Capacitación, contratación expertos</td> </tr> <tr> <td>Falencias en la Información de los diseños, sin la calidad necesaria para servir de insumo para la presentación del proyecto.</td> <td>Control y seguimiento a la información recibida y cuando aplique, validación en campo.</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	Falencia en las capacidades de estructuración que no permita las aprobaciones	Capacitación, contratación expertos	Falencias en la Información de los diseños, sin la calidad necesaria para servir de insumo para la presentación del proyecto.	Control y seguimiento a la información recibida y cuando aplique, validación en campo.								
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
Falencia en las capacidades de estructuración que no permita las aprobaciones	Capacitación, contratación expertos																
Falencias en la Información de los diseños, sin la calidad necesaria para servir de insumo para la presentación del proyecto.	Control y seguimiento a la información recibida y cuando aplique, validación en campo.																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:															

Rutas de los diferentes componentes del Obras por Impuestos:

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



Avance	Proyecto	Estado	Observación
65%	Implementación Sistema De Tratamiento De Agua Potable Para Los Municipios De Anserma, Bellocazar, Risaralda Y San José, Anserma, Caldas (Planta Única De Anserma) 36257 Hab beneficiados. Inversión Requerida \$8.061 Millones	●	Contratación externo para finalizar el proceso

## Ruta de Implementación Plan Estratégico

Actualización Y Ajuste Del Diseño Hidráulico De Acuerdo A La Resolución 330 De 2017	<input type="checkbox"/>	1-8-20
Actualización Del Presupuesto Con Contrataciones Recientes De Equipos, Accesorios Y Materiales	<input type="checkbox"/>	1-8-20
Elaboración Del Marco Lógico Y Formulación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Metodología General Ajustada (Mga)	<input type="checkbox"/>	1-8-20
Elaboración De Análisis De Riesgo De Movimientos En Masa Del Lote De La Plap	<input type="checkbox"/>	0-9-20
Investigación De Requerimientos Para El Tránsito De Solicitudes De Disponibilidad De Servicio Eléctrico	<input type="checkbox"/>	0-9-20
Presentación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Agencia De Renovación Del Territorio (Art), Mmivienda Y Dnp	<input type="checkbox"/>	-10-20
		-10-20
		-11-20
		-11-20
		-12-20
		-12-20
		-12-20
		8-1-21
		8-1-21
		8-1-21
		7-2-21
		7-2-21
		7-2-21
		9-3-21
		9-3-21
		9-3-21
		8-4-21
		8-4-21
		8-5-21
		8-5-21
		8-5-21
		7-6-21
		7-6-21
		7-7-21
		7-7-21
		7-7-21
		6-8-21
		6-8-21
		6-8-21
		5-9-21

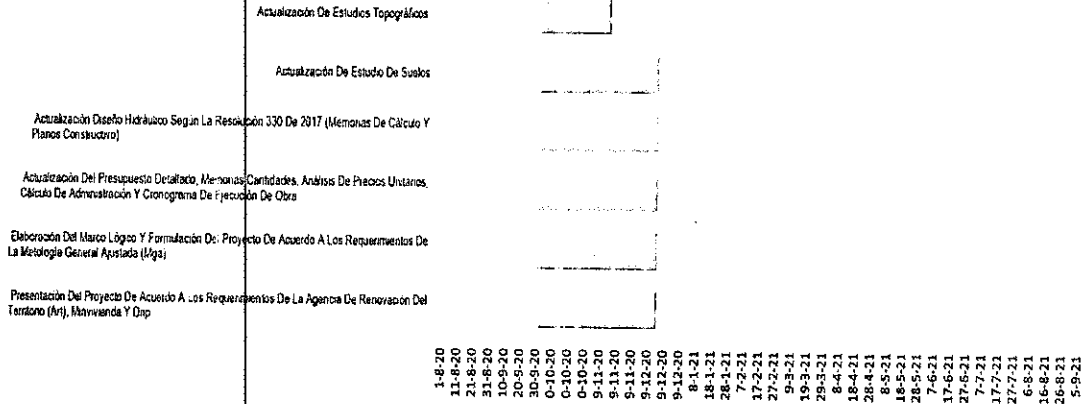
Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Construcción De La Planta De Tratamiento De Agua (Ptar) En El Municipio De Risaralda Caldas.. 4827 Hab beneficiados. Inversión Requerida \$1.400 Millones	○	En desarrollo

## Ruta de Implementación Plan Estratégico

Elaboración De Estudios Topográficos	<input type="checkbox"/>	1-8-20
Elaboración O Ajuste Es Estudio De Suelos	<input type="checkbox"/>	11-8-20
Diseño Hidráulico (Momentos De Cálculo Y Planos Constructivo)	<input type="checkbox"/>	21-8-20
Elaboración Del Presupuesto Detallado, Memorias Cuantitativas, Análisis De Precios Unitarios, Cálculo De Administración Y Cronograma De Ejecución De Obra	<input type="checkbox"/>	31-8-20
Elaboración Del Marco Lógico Y Formulación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Metodología General Ajustada (Mga)	<input type="checkbox"/>	10-9-20
Presentación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Agencia De Renovación Del Territorio (Art), Mmivienda Y Dnp	<input type="checkbox"/>	20-9-20
		30-9-20
		0-10-20
		0-10-20
		0-10-20
		9-11-20
		9-11-20
		9-11-20
		9-12-20
		9-12-20
		9-12-20
		8-1-21
		18-1-21
		28-1-21
		7-2-21
		17-2-21
		27-2-21
		9-3-21
		19-3-21
		29-3-21
		8-4-21
		18-4-21
		28-4-21
		8-5-21
		18-5-21
		28-5-21
		7-6-21
		17-6-21
		27-6-21
		7-7-21
		17-7-21
		27-7-21
		6-8-21
		16-8-21
		26-8-21
		5-9-21

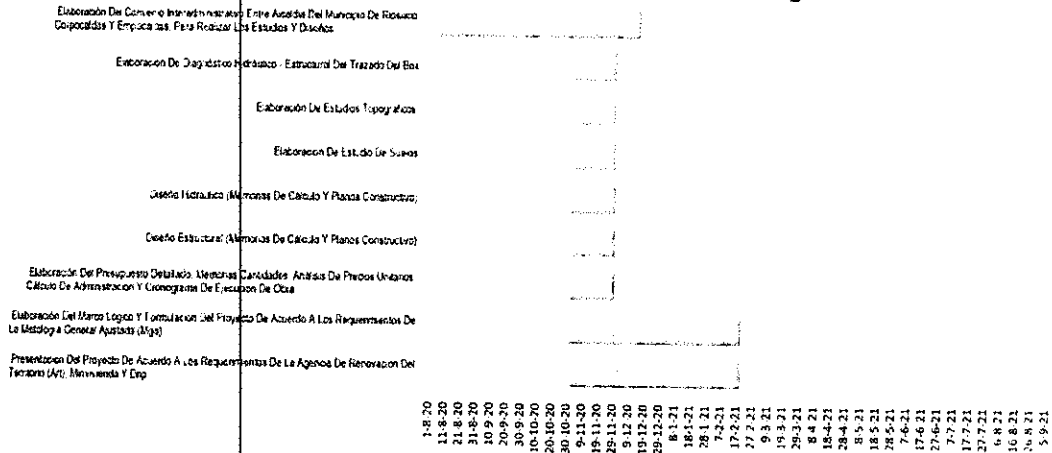
Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Optimización Del Sistema De Alcantarillado De La Calle 9 Entre Carrera 8 Y 10 (Tubería Ø 36") En El Municipio De Samaná , 1845 hab beneficiados. Inversión requerida \$600 millones	○	En desarrollo

## Ruta de Implementación Plan Estratégico



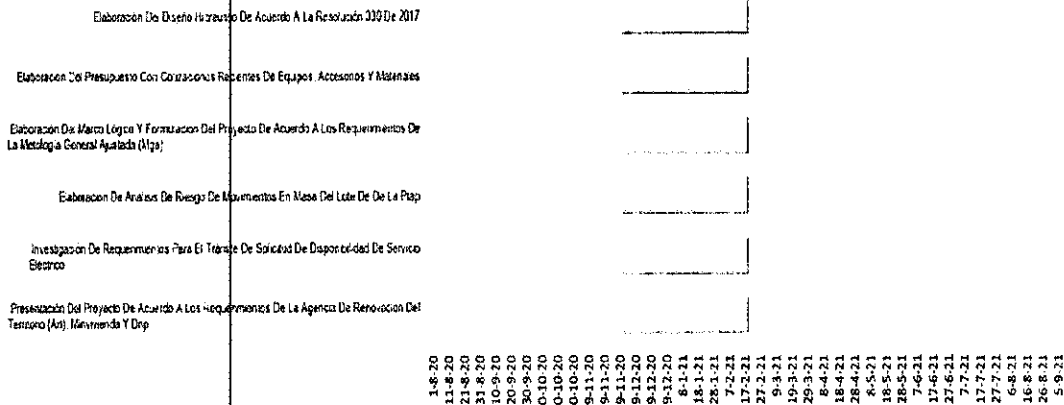
Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Construcción De Los Interceptores Del Plan De Saneamiento Y Manejo De Vertimientos (Psmv) Del Municipio De Samaná. 6,150 hab beneficiados, Inversión Requerida. 4.050 millones	○	En desarrollo

## Ruta de Implementación Plan Estratégico



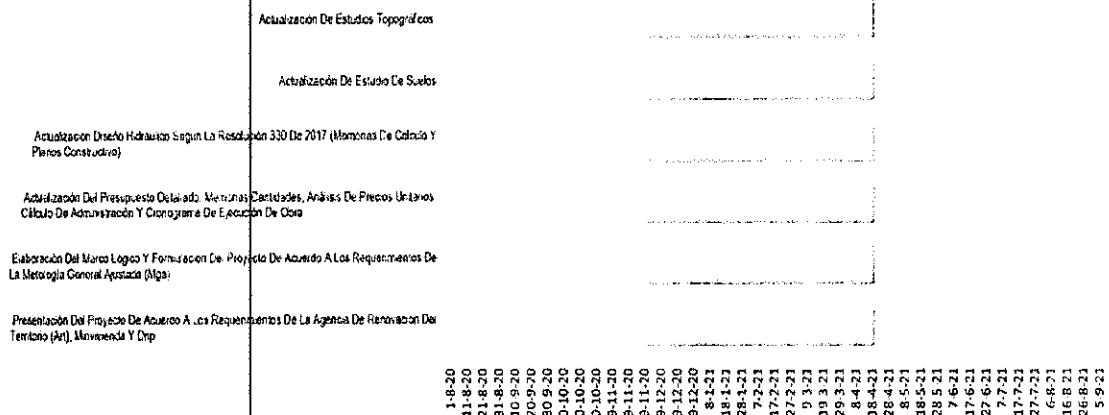
Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Rehabilitación Del Sistema De Alcantarillado Combinado O Box - Culvert El Rotano Del Municipio De Riosucio 18.662 hab beneficiados. Inversión requerida \$ 2,800 millones	○	En desarrollo

## Ruta de Implementación Plan Estratégico



Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Tratamiento De Lodos De La PTAP De Marulanda. Inversión req. 31,2 millones	○	En desarrollo

## Ruta de Implementación Plan Estratégico



Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Obras Correspondientes Al PSMV De Marulanda Etapa 1, Inversión Req. 320,9 millones	○	En desarrollo

## Ruta de Implementación Plan Estratégico

Elaboración De Estudios Topográficos	
Actualización De Estado De Susos	
Elaboración Del Diseño Hidráulico Según La Resolución 330 De 2017 (Memorias De Cálculo Y Planos Constructivos)	
Elaboración Del Presupuesto Detallado, Memorias Cálculo, Análisis De Precios Unitarios, Cálculo De Administración Y Cronograma De Ejecución De Obra	
Elaboración Del Marco Lógico Y Formulación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Metodología General Ajustada (Mga)	
Presentación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Agencia De Renovación Del Territorio (Art), Minvivienda Y Dnp	

Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Obras De Expansión Acueducto Palestina, Inversión Requerida, 194 millones	○	En desarrollo

## Ruta de Implementación Plan Estratégico

Elaboración Del Diseño Hidráulico De Acuerdo A La Resolución 330 De 2017	
Elaboración Del Presupuesto Con Cotizaciones Reputadas De Equipos, Accesorios Y Materiales	
Elaboración Del Marco Lógico Y Formulación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Metodología General Ajustada (Mga)	
Elaboración De Análisis De Riesgo De Movimientos En Masa Del Lote De La Pta	
Investigación De Requerimientos Para El Trámite De Solicitud De Disponibilidad De Servicio Eléctrico	
Presentación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Agencia De Renovación Del Territorio (Art), Minvivienda Y Dnp	

Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Tratamiento De Lodos De La PTAP De Samaná, 43,8 millones	○	En desarrollo

## Ruta de Implementación Plan Estratégico

- Actualización De Estudios Topográficos
- Actualización De Estado De Suelos
- Actualización Diseño Hidráulico, Según La Resolución 330 De 2017 (Memorias De Cálculo Y Planos Constructivos)
- Actualización Del Presupuesto Detallado, Números Cantidades, Análisis De Precios Unitarios, Cálculo De Admisión Y Cronograma De Ejecución De Obra
- Elaboración De Marco Lógico Y Financiación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Metodología General Ajustada (Mga)
- Presentación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requerimientos De La Agencia De Renovación Del Territorio (Art), Intervención Y Dep

1-8-20 11-8-20 21-8-20 31-8-20 10-9-20 20-9-20 30-9-20 10-10-20 20-10-20 30-10-20 9-11-20 19-11-20 29-11-20 9-12-20 19-12-20 29-12-20 8-1-21 18-1-21 28-1-21 7-2-21 17-2-21 27-2-21 9-3-21 19-3-21 29-3-21 8-4-21 18-4-21 28-4-21 6-5-21 16-5-21 26-5-21 7-6-21 17-6-21 27-6-21 7-7-21 17-7-21 27-7-21 6-8-21 16-8-21 26-8-21 5-9-21

Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Obras Correspondientes Al PSNV De Sarnana Etapa 2, S 268 millones	○	En desarrollo



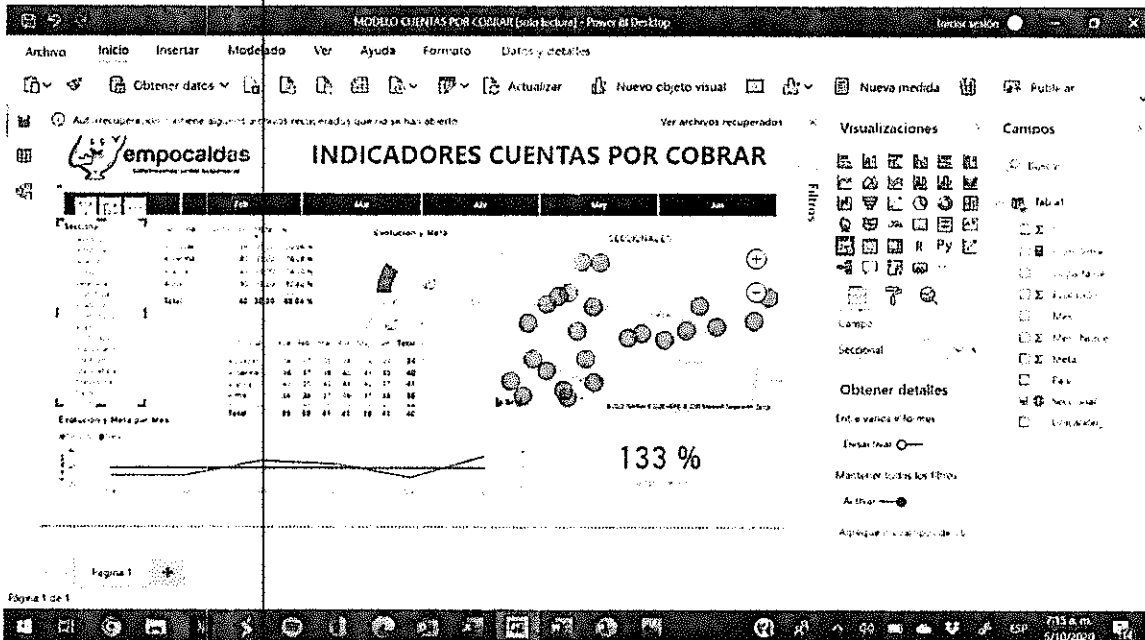
# Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

## Modelo de gestión – tablero de control

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> Descripción: Centralización de los indicadores estratégicos, de control y actividades operativas relacionadas con la planeación estratégica		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> Objetivos: Diseño y operación de un tablero de control con los niveles gerenciales, estratégicos, tácticos, operativos, que permita a la gerencia de Empocaldas tomar decisiones oportunas basados en indicadores confiables															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Wilder Escobar</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Alberto Araujo</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Luz A. Cardona</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Wilder Escobar	Responsable de proyecto	Alberto Araujo	Ejecutores	Luz A. Cardona	Otros:		<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Captura y reporte de indicadores definidos con software apropiado. Se recomienda Power BI en la versión corporativa</td> <td>1. No desarrollo de Software interno.</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	1. Captura y reporte de indicadores definidos con software apropiado. Se recomienda Power BI en la versión corporativa	1. No desarrollo de Software interno.
Rol	Nombre																
Patrocinador	Wilder Escobar																
Responsable de proyecto	Alberto Araujo																
Ejecutores	Luz A. Cardona																
Otros:																	
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
1. Captura y reporte de indicadores definidos con software apropiado. Se recomienda Power BI en la versión corporativa	1. No desarrollo de Software interno.																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> Interesados (top 5): Junta Directiva Gerencia Empocaldas Comité Directivo Empocaldas Grupo élite		<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> Diseño de herramienta Diseño de ruta Disciplina y Seguimiento															
<b>H. Presupuesto estimado</b> [Empty field]		<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> Supuestos: El compromiso de las áreas en calcular y transmitir desde sus funciones los indicadores bajo su responsabilidad al ejecutor del proyecto, bajo la periodicidad que se defina. Restricciones: Ninguna Dependencias y relación con otras iniciativas: Todas las áreas de Empocaldas															
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Indicadores reportados centralizados/nd. previstos</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Indicadores reportados centralizados/nd. previstos	100%										
Indicadores de éxito	Meta																
Indicadores reportados centralizados/nd. previstos	100%																
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Descentralización del reporte por algunas áreas</td> <td>Ajuste por la Gerencia</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	Descentralización del reporte por algunas áreas	Ajuste por la Gerencia										
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
Descentralización del reporte por algunas áreas	Ajuste por la Gerencia																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:															

### Cronograma de actividades en construcción

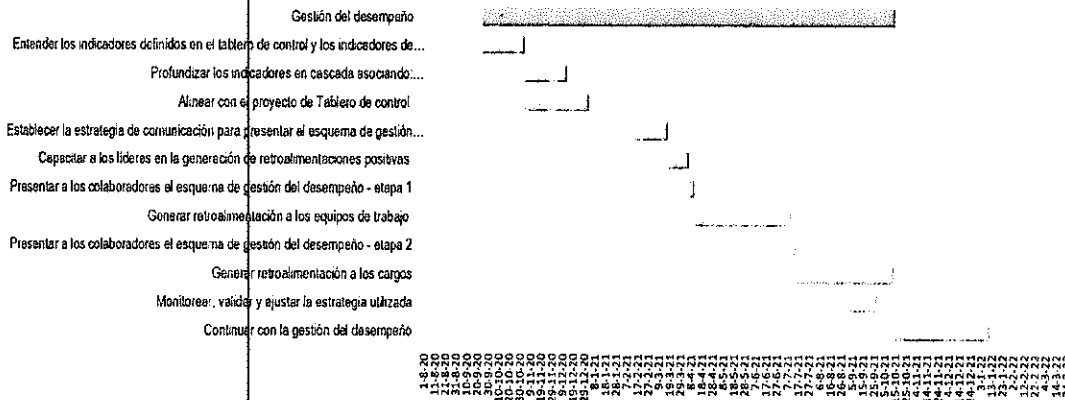
Ejemplo de la generación de los tableros de control en power BI



## Proyecto Depto. Financiero y Administrativo Seguimiento a la gestión del desempeño

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> Descripción: Identificar para los diferentes roles de la organización el aporte o contribución a la consecución de los objetivos organizacionales.		<b>A. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?</b> Objetivos: Generar conciencia y sentido de pertenencia de los colaboradores al entender el impacto que tienen en la organización, mejorar la competitividad y eficacia de Empocaldas.															
<b>B. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Paula Velázquez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Diana Orozco</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Diana Orozco Robinson Ramirez</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Erika Angelliles Maria Cecilia Zuluaga Luz Ely Valencia Nicolás Villamil</td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Paula Velázquez	Responsable de proyecto	Diana Orozco	Ejecutores	Diana Orozco Robinson Ramirez	Otros:	Erika Angelliles Maria Cecilia Zuluaga Luz Ely Valencia Nicolás Villamil	<b>C. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asociación del modelo de gestión organizacional y de los procesos a los roles de la organización (establecer cargos objetivo), dimensionando el desempeño esperado en cada uno.</td> <td>No corresponde a evaluación de desempeño.</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	Asociación del modelo de gestión organizacional y de los procesos a los roles de la organización (establecer cargos objetivo), dimensionando el desempeño esperado en cada uno.	No corresponde a evaluación de desempeño.
Rol	Nombre																
Patrocinador	Paula Velázquez																
Responsable de proyecto	Diana Orozco																
Ejecutores	Diana Orozco Robinson Ramirez																
Otros:	Erika Angelliles Maria Cecilia Zuluaga Luz Ely Valencia Nicolás Villamil																
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
Asociación del modelo de gestión organizacional y de los procesos a los roles de la organización (establecer cargos objetivo), dimensionando el desempeño esperado en cada uno.	No corresponde a evaluación de desempeño.																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> Interesados (top 5) Funcionarios Empocaldas Junta Directiva Sindical Líderes de los procesos		<b>E. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> Supuestos: En una cultura incluyente es muy importante para los colaboradores entender cómo contribuyen al éxito de la organización y obtener retroalimentación sobre dicha contribución.  Restricciones: Resistencia sindical, reacción negativa / temor de los colaboradores y dificultad para conseguir la información.  Dependencias y relación con otras iniciativas: Proyectos "Implementación modelo de gestión - tableros de control (Indicadores)" y el proyecto de "transformación cultural" y los indicadores de los procesos.															
<b>I. Presupuesto estimado</b> Soportado en transformación cultural		<b>H. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito del proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definición gestión roles (aplicables)</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Metodología de consecución de la data</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Definición desempeño esperado</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Definición gestión roles (aplicables)	100%	Metodología de consecución de la data	100%	Definición desempeño esperado	100%						
Indicadores de éxito	Meta																
Definición gestión roles (aplicables)	100%																
Metodología de consecución de la data	100%																
Definición desempeño esperado	100%																
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo/ obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Dificultad de Implementación por dispersión de la información y el sistema de recopilación</td> <td>a. Garantizar que desde los tableros de control la información se desagregue de manera que facilite la asignación.</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>b.</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>c.</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo/ obstáculos	Plan de mitigación	1. Dificultad de Implementación por dispersión de la información y el sistema de recopilación	a. Garantizar que desde los tableros de control la información se desagregue de manera que facilite la asignación.	2.	b.	3.	c.						
Riesgo/ obstáculos	Plan de mitigación																
1. Dificultad de Implementación por dispersión de la información y el sistema de recopilación	a. Garantizar que desde los tableros de control la información se desagregue de manera que facilite la asignación.																
2.	b.																
3.	c.																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: _____ Fecha: _____															

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



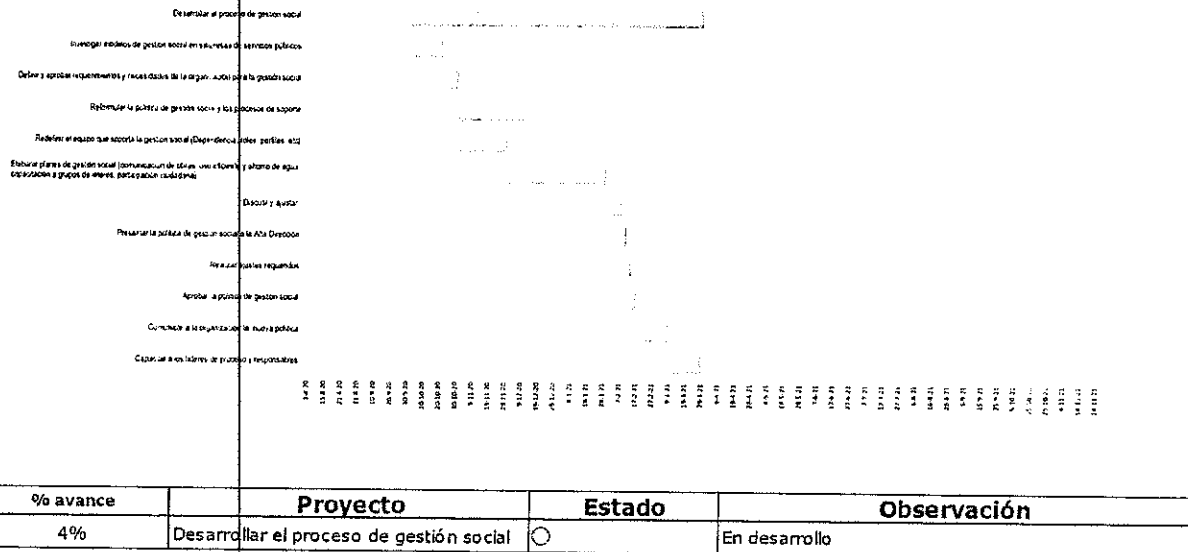
% avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Gestión del desempeño	○	En identificación indicadores procesos y modelo de gestión. En Febrero de 2021 inicia la gestión de desempeño.

# Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

## Desarrollo de la gestión social

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> Descripción: Definir y desarrollar la gestión social en Empocaldas		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> Objetivos: Fortalecer la visión social de Empocaldas a la luz de los nuevos desafíos, los compromisos adquiridos en el Plan Estratégico y los requerimientos de las partes interesadas.															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Jefe Depto. Comercial</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Tatiana Betancur</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Gerencia Jefes de Dpto.</td> </tr> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Jefe Depto. Comercial	Responsable de proyecto	Tatiana Betancur	Ejecutores		Otros:	Gerencia Jefes de Dpto.	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> <tr> <td>1. Reformular las políticas de gestión social 2. Definir los procesos requeridos 3. Redefinir la estructura que soporta la gestión social</td> <td>1. Contratación de personal 2. Disponibilidad de recursos</td> </tr> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	1. Reformular las políticas de gestión social 2. Definir los procesos requeridos 3. Redefinir la estructura que soporta la gestión social	1. Contratación de personal 2. Disponibilidad de recursos
Rol	Nombre																
Patrocinador	Jefe Depto. Comercial																
Responsable de proyecto	Tatiana Betancur																
Ejecutores																	
Otros:	Gerencia Jefes de Dpto.																
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
1. Reformular las políticas de gestión social 2. Definir los procesos requeridos 3. Redefinir la estructura que soporta la gestión social	1. Contratación de personal 2. Disponibilidad de recursos																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> <tr> <td>Líderes de procesos (Jefes)</td> </tr> <tr> <td>Comunidad Caldense</td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva</td> </tr> <tr> <td>Administraciones municipales</td> </tr> <tr> <td>Aliados estratégicos</td> </tr> </table>		Interesados (top 5)	Líderes de procesos (Jefes)	Comunidad Caldense	Junta Directiva	Administraciones municipales	Aliados estratégicos	<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> Supuestos: Compromiso y apoyo de la gerencia Restricciones: Disponibilidad de los colaboradores Dependencias y relación con otras iniciativas: Apoyo en el proyecto "ajustes y cambios en la estructura organizacional"									
Interesados (top 5)																	
Líderes de procesos (Jefes)																	
Comunidad Caldense																	
Junta Directiva																	
Administraciones municipales																	
Aliados estratégicos																	
<b>H. Presupuesto estimado</b>		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> <tr> <td>Resistencia de colaboradores a los nuevos procesos (Internos y externos)</td> <td>Plan de capacitación</td> </tr> <tr> <td>Credibilidad de la comunidad frente al proceso</td> <td>Capacitación y seguimiento</td> </tr> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	Resistencia de colaboradores a los nuevos procesos (Internos y externos)	Plan de capacitación	Credibilidad de la comunidad frente al proceso	Capacitación y seguimiento								
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
Resistencia de colaboradores a los nuevos procesos (Internos y externos)	Plan de capacitación																
Credibilidad de la comunidad frente al proceso	Capacitación y seguimiento																
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> <tr> <td>% cumplimiento</td> <td>100%</td> </tr> </table>		Indicadores de éxito	Meta	% cumplimiento	100%										
Indicadores de éxito	Meta																
% cumplimiento	100%																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:															

### Ruta de Implementación Plan Estratégico

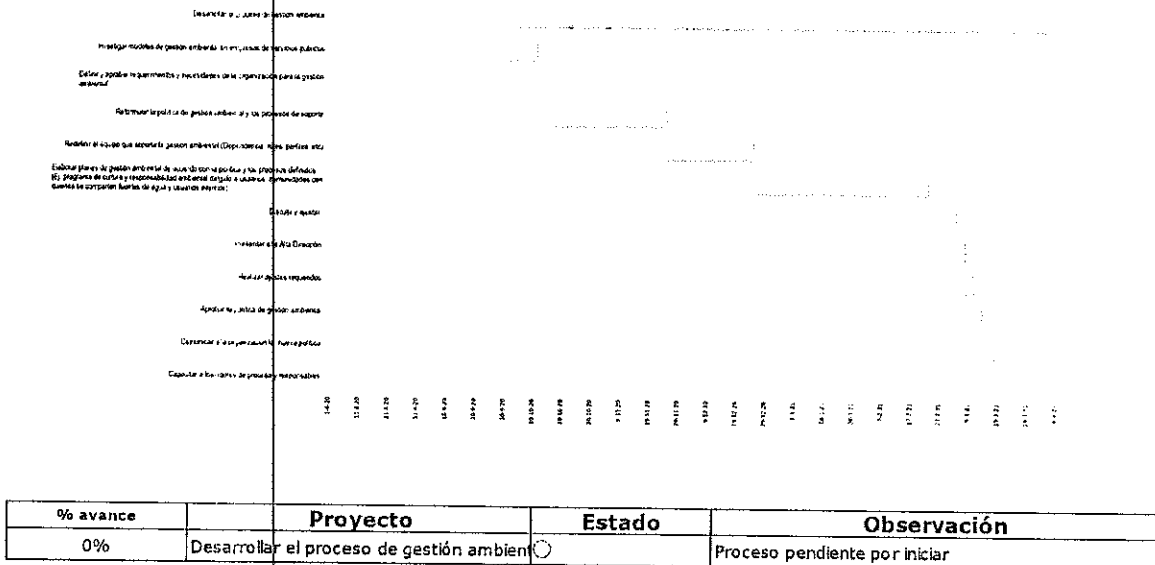


# Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

## Desarrollo la gestión ambiental

<b>A. ¿En qué consiste la Iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Definir y desarrollar la gestión socio ambiental en Empocaldas		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> <b>Objetivos:</b> Fortalecer la visión ambiental de Empocaldas frente a los nuevos desafíos, los compromisos adquiridos en el Plan Estratégico y los requerimientos de las partes Interesadas.																		
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Jefe Depto. Planeación y Proyectos</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Coord. Recursos Naturales</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Coord. Recursos Naturales</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Jefe Depto. Admon y Financiero            Coordinador Acueducto y Saneamiento            Jefe Sección Técnica y Operativa - Administradores</td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Jefe Depto. Planeación y Proyectos	Responsable de proyecto	Coord. Recursos Naturales	Ejecutores	Coord. Recursos Naturales	Otros:	Jefe Depto. Admon y Financiero Coordinador Acueducto y Saneamiento Jefe Sección Técnica y Operativa - Administradores	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">           1. Reformular las políticas de gestión ambiental            2. Definir los procesos requeridos            3. Redefinir la estructura que soporta la gestión ambiental         </td> <td>           1. Contratación de personal            2. Asignación del presupuesto         </td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance		Fuera del alcance	1. Reformular las políticas de gestión ambiental 2. Definir los procesos requeridos 3. Redefinir la estructura que soporta la gestión ambiental		1. Contratación de personal 2. Asignación del presupuesto	
Rol	Nombre																			
Patrocinador	Jefe Depto. Planeación y Proyectos																			
Responsable de proyecto	Coord. Recursos Naturales																			
Ejecutores	Coord. Recursos Naturales																			
Otros:	Jefe Depto. Admon y Financiero Coordinador Acueducto y Saneamiento Jefe Sección Técnica y Operativa - Administradores																			
Dentro del alcance		Fuera del alcance																		
1. Reformular las políticas de gestión ambiental 2. Definir los procesos requeridos 3. Redefinir la estructura que soporta la gestión ambiental		1. Contratación de personal 2. Asignación del presupuesto																		
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Interesados (top 5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Líderes de procesos (Jefes)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunidad Caldense</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Autoridad Ambiental y Autoridad Sanitaria</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alcaldías</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Interesados (top 5)		Líderes de procesos (Jefes)		Comunidad Caldense		Junta Directiva		Autoridad Ambiental y Autoridad Sanitaria		Alcaldías		<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> <table border="1"> <tbody> <tr><td>Compromiso de la organización</td></tr> <tr><td>Destinación de recursos necesarios</td></tr> <tr><td>Personal idóneo</td></tr> <tr><td>Alianzas estratégicas</td></tr> <tr><td>Contar con herramientas tecnológicas</td></tr> </tbody> </table>		Compromiso de la organización	Destinación de recursos necesarios	Personal idóneo	Alianzas estratégicas	Contar con herramientas tecnológicas
Interesados (top 5)																				
Líderes de procesos (Jefes)																				
Comunidad Caldense																				
Junta Directiva																				
Autoridad Ambiental y Autoridad Sanitaria																				
Alcaldías																				
Compromiso de la organización																				
Destinación de recursos necesarios																				
Personal idóneo																				
Alianzas estratégicas																				
Contar con herramientas tecnológicas																				
<b>H. Presupuesto estimado</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Por definir</td> </tr> </tbody> </table>		Por definir	<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <p><b>Supuestos:</b> Compromiso y apoyo de la gerencia.</p> <p><b>Restricciones:</b> Normas ambientales cambiantes. Falta de datos e Información en materia ambiental.</p> <p><b>Dependencias y relación con otras Iniciativas:</b> Apoyo en el proyecto "ajustes y cambios en la estructura organizacional"</p>																	
Por definir																				
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resistencia de colaboradores a los nuevo procesos</td> <td>Plan de capacitación - sensibilización</td> </tr> <tr> <td>Falta de articulación con la autoridad ambiental y sanitaria</td> <td>Acercamiento y gestión ante estos estamentos</td> </tr> <tr> <td>Falta de confianza de las comunidades frente a las iniciativas de la empresa</td> <td>Seguimiento y control a las políticas establecidas.</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	Resistencia de colaboradores a los nuevo procesos	Plan de capacitación - sensibilización	Falta de articulación con la autoridad ambiental y sanitaria	Acercamiento y gestión ante estos estamentos	Falta de confianza de las comunidades frente a las iniciativas de la empresa	Seguimiento y control a las políticas establecidas.									
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																			
Resistencia de colaboradores a los nuevo procesos	Plan de capacitación - sensibilización																			
Falta de articulación con la autoridad ambiental y sanitaria	Acercamiento y gestión ante estos estamentos																			
Falta de confianza de las comunidades frente a las iniciativas de la empresa	Seguimiento y control a las políticas establecidas.																			
		<b>J. ¿Cuáles serán los Indicadores de éxito ?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% cumplimiento</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	% cumplimiento	100%													
Indicadores de éxito	Meta																			
% cumplimiento	100%																			
		<b>APROBACIÓN</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Nombre:</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre:	Fecha:															
Nombre:																				
Fecha:																				

### Ruta de Implementación Plan Estratégico

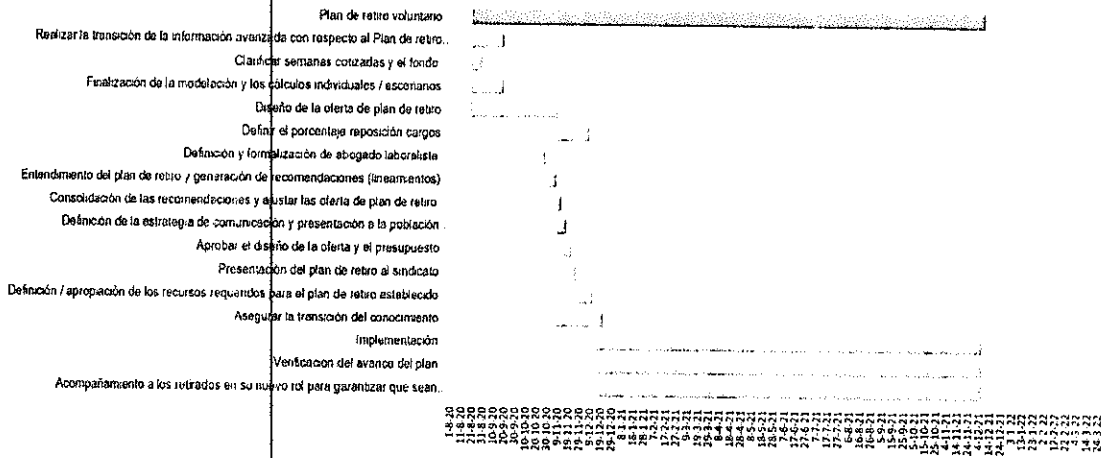


# Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

## Plan de retiro voluntario

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Desarrollar un plan de retiro voluntario que sea beneficioso para las partes, que motive a los funcionarios que están en edad de pensión para que tomen la opción de retiro y disfruten de esta nueva etapa en sus vidas.		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> <b>Objetivos:</b> mejorar las capacidades internas de la organización para ejecutar sus procesos y proyectos más eficientemente a partir de un talento humano más idóneo a la vez que se disminuya el costo y el gasto laboral, analizar la posibilidad de supresión de cargos y optimizar la distribución de las funciones																						
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Paula Velázquez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Diana Orozco</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Abogado laboralista Psicólogo Comunicaciones Financiera Trabajador social</td> </tr> <tr> <td>Comisión encargada</td> <td>Por definir</td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Paula Velázquez	Responsable de proyecto	Diana Orozco	Ejecutores		Otros:	Abogado laboralista Psicólogo Comunicaciones Financiera Trabajador social	Comisión encargada	Por definir	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">1. Análisis y definición del plan de retiro Voluntario para las personas que están en edad de pensión.</td> <td>1. Modificación de la Convención.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">2. Implementación del plan</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance		Fuera del alcance	1. Análisis y definición del plan de retiro Voluntario para las personas que están en edad de pensión.		1. Modificación de la Convención.	2. Implementación del plan		
Rol	Nombre																							
Patrocinador	Paula Velázquez																							
Responsable de proyecto	Diana Orozco																							
Ejecutores																								
Otros:	Abogado laboralista Psicólogo Comunicaciones Financiera Trabajador social																							
Comisión encargada	Por definir																							
Dentro del alcance		Fuera del alcance																						
1. Análisis y definición del plan de retiro Voluntario para las personas que están en edad de pensión.		1. Modificación de la Convención.																						
2. Implementación del plan																								
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Líderes de procesos (Jefes)</td> </tr> <tr> <td>Comunidad Caldense</td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva</td> </tr> </tbody> </table>		Interesados (top 5)	Líderes de procesos (Jefes)	Comunidad Caldense	Junta Directiva	<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <b>Supuestos:</b> El plan de retiro debe beneficiar tanto a la empresa como a los funcionarios susceptibles de retiro voluntario. <b>Restricciones:</b> Recursos económicos. Posible oposición del Sindicato que dificulte la socialización del plan. <b>Dependencias y relación con otras iniciativas:</b> Apoyo en el proyecto de "gestión de transformación cultural"																		
Interesados (top 5)																								
Líderes de procesos (Jefes)																								
Comunidad Caldense																								
Junta Directiva																								
<b>H. Presupuesto estimado</b>		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fuga de conocimiento</td> <td>Asegurar la transición del conocimiento, si aplica</td> </tr> <tr> <td>Oposición del sindicato</td> <td>Comunicación clara y fluida</td> </tr> <tr> <td>Retiros voluntarios poco exitosos</td> <td>Acompañamiento a los retirados (Outplacement)</td> </tr> <tr> <td>Demandas laborales</td> <td>Bilindarse laboralmente</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	Fuga de conocimiento	Asegurar la transición del conocimiento, si aplica	Oposición del sindicato	Comunicación clara y fluida	Retiros voluntarios poco exitosos	Acompañamiento a los retirados (Outplacement)	Demandas laborales	Bilindarse laboralmente											
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																							
Fuga de conocimiento	Asegurar la transición del conocimiento, si aplica																							
Oposición del sindicato	Comunicación clara y fluida																							
Retiros voluntarios poco exitosos	Acompañamiento a los retirados (Outplacement)																							
Demandas laborales	Bilindarse laboralmente																							
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% personas acogidas al plan (escalonado)</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento presupuesto</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	% personas acogidas al plan (escalonado)	80%	Cumplimiento presupuesto	100%															
Indicadores de éxito	Meta																							
% personas acogidas al plan (escalonado)	80%																							
Cumplimiento presupuesto	100%																							
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:																						

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



% avance	Proyecto	Estado	Observación
36%	Plan de retiro voluntario	🕒	Ofertas individuales definidas. El Gerente está iniciando acercamientos con el sindicato para sondear su posición frente a la oferta a realizar

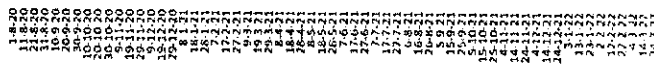
# Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

## Ajustes y cambios en la estructura organizacional

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Realizar ajustes en la estructura organizacional (nuevos roles, redistribución de funciones, zonificación, algunos perfiles, entre otros) que apalanquen el logro de los objetivos estratégicos.		<b>B. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?</b> <b>Objetivos:</b> Fortalecer el gobierno, mejorar la gestión de desempeño, reducir los tramos de control, y apalancar procesos que están un poco rezagados en la organización.															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Paula Velázquez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Diana Orozco</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Paula Velázquez	Responsable de proyecto	Diana Orozco	Ejecutores		Otros:		<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definición y aprobación de los cambios en la estructura, formalización antes las entidades respectiva y ejecución de los cambios aprobados (poblamiento)</td> <td>N/A</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	Definición y aprobación de los cambios en la estructura, formalización antes las entidades respectiva y ejecución de los cambios aprobados (poblamiento)	N/A
Rol	Nombre																
Patrocinador	Paula Velázquez																
Responsable de proyecto	Diana Orozco																
Ejecutores																	
Otros:																	
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
Definición y aprobación de los cambios en la estructura, formalización antes las entidades respectiva y ejecución de los cambios aprobados (poblamiento)	N/A																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Área usuaria : Todas las áreas</td> </tr> <tr> <td>&lt;Otros&gt;</td> </tr> </tbody> </table>		Interesados (top 5)	Área usuaria : Todas las áreas	<Otros>	<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Adecuada comunicación a la organización</td> </tr> <tr> <td>Selección personal idóneo</td> </tr> <tr> <td>Rapidez del proceso de selección</td> </tr> </tbody> </table>		Adecuada comunicación a la organización	Selección personal idóneo	Rapidez del proceso de selección								
Interesados (top 5)																	
Área usuaria : Todas las áreas																	
<Otros>																	
Adecuada comunicación a la organización																	
Selección personal idóneo																	
Rapidez del proceso de selección																	
<b>H. Presupuesto estimado</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td></td> </tr> </tbody> </table>			<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <p><b>Supuestos:</b> se requiere proveer unas capacidades internas con conocimiento específico de temas que apalanquen los nuevos retos.</p> <p><b>Restricciones:</b> la organización no cuenta con unos perfiles con conocimientos en áreas específicas y/o con tiempo para ejecutarlos.</p> <p><b>Dependencias y relación con otras iniciativas:</b> Apoyo en el proyecto de "gestión de transformación cultural"</p>														
		<b>H. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito del proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aprobación</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Selección / reubicación</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Metas establecidas</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Aprobación	100%	Selección / reubicación	100%	Metas establecidas	100%						
Indicadores de éxito	Meta																
Aprobación	100%																
Selección / reubicación	100%																
Metas establecidas	100%																
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Resistencia de la organización</td> <td>a. Comunicación asertiva / cultura</td> </tr> <tr> <td>2. Dificultad de Adaptación</td> <td>b. Acompañamiento sistemático durante los primeros 6 meses</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>c.</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	1. Resistencia de la organización	a. Comunicación asertiva / cultura	2. Dificultad de Adaptación	b. Acompañamiento sistemático durante los primeros 6 meses	3.	c.	4.					
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
1. Resistencia de la organización	a. Comunicación asertiva / cultura																
2. Dificultad de Adaptación	b. Acompañamiento sistemático durante los primeros 6 meses																
3.	c.																
4.																	
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:															

### Ruta de Implementación Plan Estratégico

- Ajustes y cambios en la estructura organizacional
- Presentación de la estructura propuesta para consideración de la gerencia
- Ajustes requeridos.
- Presentación de los ajustes sugeridos al equipo directivo
- Definición de los ajustes a incorporar en la estructura
- Definición de la estrategia de poblamiento y prioridades
- Formalización de la estructura priorizada (perfil del cargo, manual de funciones...
- Coordinar la programación de la asamblea extraordinaria o la ordinaria y realizar
- Gestión de cambio organizacional - Estrategia de comunicación de los ajustes en:
- Reclutamiento y selección
- Contratación
- Inducción y acompañamiento
- Socialización e la organización de la estructura (gobierno / procesos y proyectos).
- Reubicación de cargos, si aplica
- Acompañamiento a los nuevos cargos
- Verificación de la adaptación y ajuste gestión del desempeño



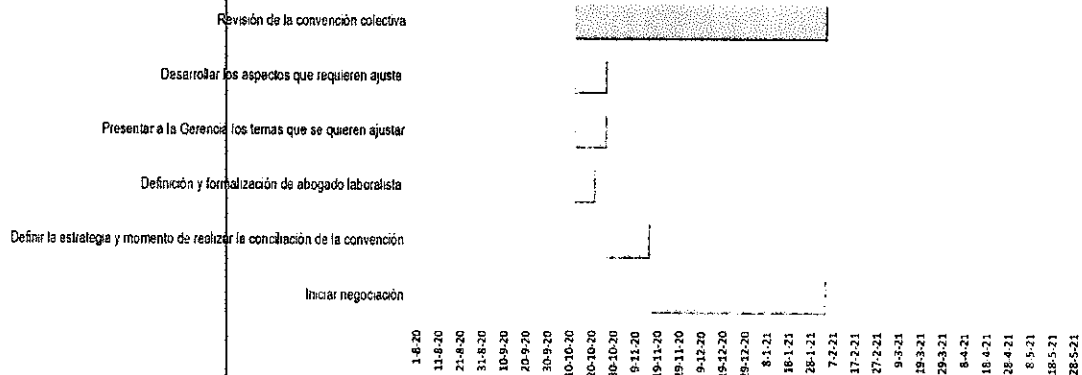
% avance	Proyecto	Estado	Observación
13%	Ajustes y cambios en la estructura organizacional	○	En definición ajustes estructura por parte de la Gerencia

# Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

## Revisión de la convención colectiva

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Revisar aspectos de la convención colectiva buscando ajustes que contribuyan al uso adecuado de los recursos, a la sostenibilidad y a la competitividad de Empocaldas. Aspectos como Formación en temas afines a su posición que genere beneficios a las partes, Normativizar el apoyo al estudio de los hijos, cesen los derechos sindicales al llegar a edad de pensión.		<b>A. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?</b> <b>Objetivos:</b> Mejorar la competencia de los funcionarios al profesionalizarse en temas asociados al cargo que tienen, disminuir el gasto laboral.															
<b>B. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Paula Velázquez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Wilder Escobar</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Wilder Escobar</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Abogado laboralista</td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Paula Velázquez	Responsable de proyecto	Wilder Escobar	Ejecutores	Wilder Escobar	Otros:	Abogado laboralista	<b>C. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desarrollar los aspectos de la convención a ser ajustados, demandar la convención colectiva y negociar los puntos.</td> <td>N/A</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	Desarrollar los aspectos de la convención a ser ajustados, demandar la convención colectiva y negociar los puntos.	N/A
Rol	Nombre																
Patrocinador	Paula Velázquez																
Responsable de proyecto	Wilder Escobar																
Ejecutores	Wilder Escobar																
Otros:	Abogado laboralista																
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
Desarrollar los aspectos de la convención a ser ajustados, demandar la convención colectiva y negociar los puntos.	N/A																
<b>G. ¿Quiénes son los Interesados?</b> <b>Interesados (top 5)</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Funcionarios Empocaldas (sindicalizados y no)</td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva Sindical</td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva Empocaldas</td> </tr> <tr> <td>Comunidad</td> </tr> </tbody> </table>		Funcionarios Empocaldas (sindicalizados y no)	Junta Directiva Sindical	Junta Directiva Empocaldas	Comunidad	<b>E. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <b>Supuestos:</b> La junta del sindicato comprende los retos a los cuales está enfrentada Empocaldas y quiere apoyar su sostenibilidad y competitividad <b>Restricciones:</b> Resistencia sindical <b>Dependencias y relación con otras iniciativas:</b> con los proyectos "Gestión de la Transformación cultural y Plan de retiro voluntario."											
Funcionarios Empocaldas (sindicalizados y no)																	
Junta Directiva Sindical																	
Junta Directiva Empocaldas																	
Comunidad																	
<b>I. Presupuesto estimado</b> <table border="1"> <tbody> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			<b>H. ¿Cuáles serán los Indicadores de éxito del proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definición RFP</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Metodología de Evaluación</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Sel. Integrador</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Definición RFP	100%	Metodología de Evaluación	100%	Sel. Integrador	100%					
Indicadores de éxito	Meta																
Definición RFP	100%																
Metodología de Evaluación	100%																
Sel. Integrador	100%																
<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Apropiación de recursos</td> <td>a. Aprobación de vigencias futuras</td> </tr> <tr> <td>2. Poca oferta a la convocatoria</td> <td>b. Esquemas de arrendamiento</td> </tr> <tr> <td>3. Requerimientos complejos que sean difícil la implementación</td> <td>c.</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	1. Apropiación de recursos	a. Aprobación de vigencias futuras	2. Poca oferta a la convocatoria	b. Esquemas de arrendamiento	3. Requerimientos complejos que sean difícil la implementación	c.	<b>APROBACIÓN</b> Nombre: _____ Fecha: _____							
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
1. Apropiación de recursos	a. Aprobación de vigencias futuras																
2. Poca oferta a la convocatoria	b. Esquemas de arrendamiento																
3. Requerimientos complejos que sean difícil la implementación	c.																

### Ruta de Implementación Plan Estratégico

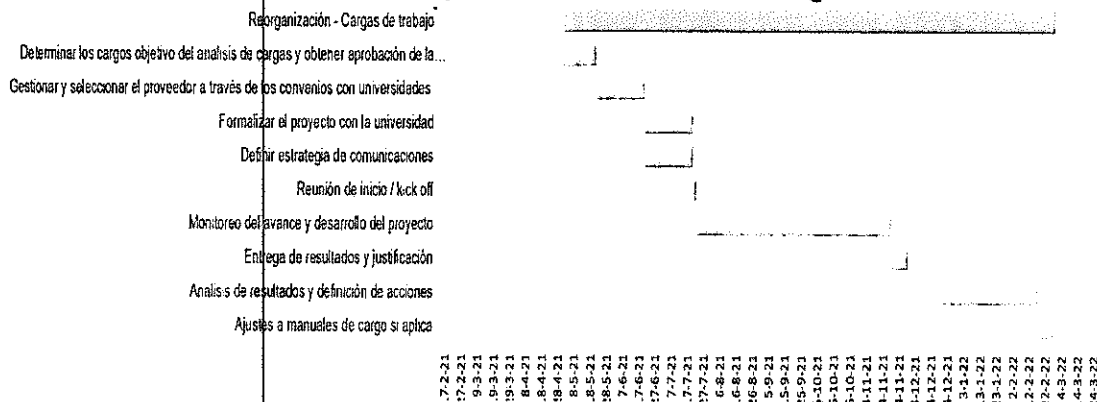


% avance	Proyecto	Estado	Observación
56%	Revisión de la convención colectiva		Gerente conoce los valores de los ítems de la convención. Iniciando acercamiento con sindicado. Este proyecto impacta avance plan retiro.

## Proyecto Depto. Financiero y Administrativo Reorganización – cargas de trabajo

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> Descripción: Realizar el estudio de cargas de trabajo en la organización identificando, para los cargos definidos, las actividades, volúmenes transaccionales, frecuencia, esfuerzo y demás información que permita generar un driver/ estándar de cargos tipos como insumo para la reorganización / redistribución estructural de Empocaldas.		<b>A. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?</b> Objetivos: Mejorar la eficiencia de la organización, realizar la redistribución de las cargas y de equipos de trabajo para mejorar los resultados de los procesos, actualización de manuales de cargos si aplica.															
<b>B. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Paula Velázquez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Diana Orozco</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Paula Velázquez	Responsable de proyecto	Diana Orozco	Ejecutores		Otros:		<b>C. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estudio de cargas de trabajo para los cargos que se definan.</td> <td>N/A</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	Estudio de cargas de trabajo para los cargos que se definan.	N/A
Rol	Nombre																
Patrocinador	Paula Velázquez																
Responsable de proyecto	Diana Orozco																
Ejecutores																	
Otros:																	
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
Estudio de cargas de trabajo para los cargos que se definan.	N/A																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> Interesados (top 5) Cargos definidos para el análisis de cargas Líderes de procesos		<b>E. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> Supuestos: Se puede establecer drives / estándares para Cargos Iguales que permitan poblar equitativamente la organización.  Restricciones: Pandemia, el trabajo virtual y la limitación para salir a trabajar de algunos colaboradores.  Dependencias y relación con otras iniciativas: con el proyecto "Gestión de la Transformación cultural".															
<b>I. Presupuesto estimado</b> Convenio		<b>H. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito del proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definición cargos aplicables</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Selección proveedor</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Estándar generado por cargo</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Definición cargos aplicables	100%	Selección proveedor	100%	Estándar generado por cargo	100%						
Indicadores de éxito	Meta																
Definición cargos aplicables	100%																
Selección proveedor	100%																
Estándar generado por cargo	100%																
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Apropiación de recursos</td> <td>a.</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>b.</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>c.</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	1. Apropiación de recursos	a.	2.	b.	3.	c.						
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
1. Apropiación de recursos	a.																
2.	b.																
3.	c.																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:															

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



% avance	Proyecto	Estado	Observación
0%	Reorganización - Cargas de trabajo	N/A	Inicia el 21 de Mayo de 2021 con la definición de proveedor, con el fin de comenzar el análisis en julio de 2021



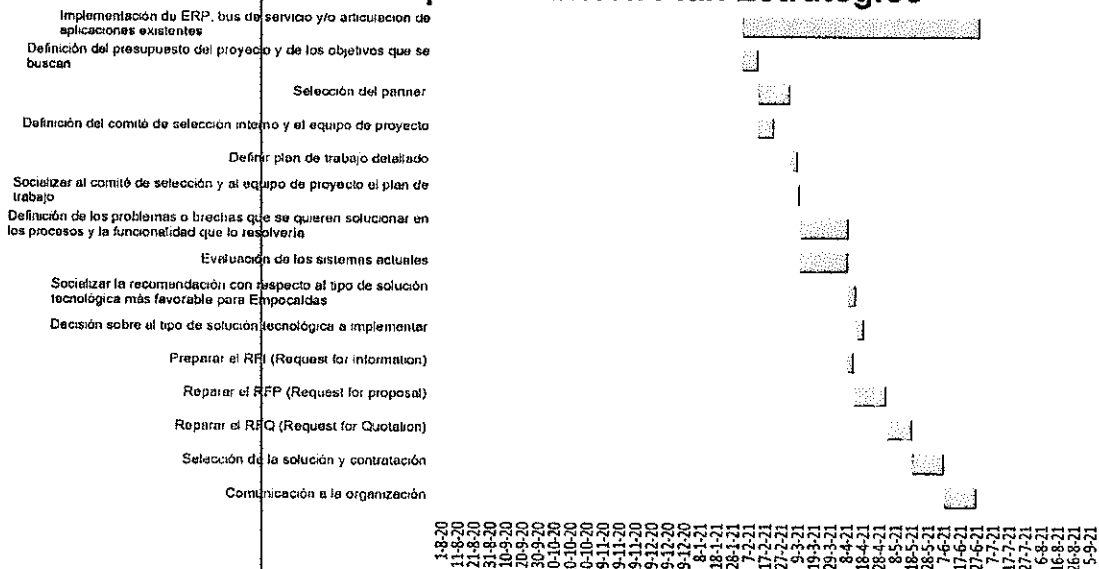


# Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

## Implementación de ERP, bus de servicio y/o articulación de aplicaciones actuales

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Fortalecer el sistema de información de la empresa que agilice la ejecución de procesos, con consistencia y calidad para lo cual se debe seleccionar una herramienta ERP, un bus de integración o un articulador de aplicaciones que se ajuste a las necesidades de Empocaldas.		<b>B. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?</b> <b>Objetivos:</b> Eliminar duplicidad de tareas, redigitación de información o cargue de data manual entre aplicaciones, mejorar la consistencia y calidad de la información. Proveer información oportuna y fidedigna. Visualización integral de la información y facilitar la generación de reportes.																			
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Paula Velazquez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Diana Salazar</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Líderes de procesos</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Proveedor recomendación la solución de SW para Empocaldas</td> </tr> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Paula Velazquez	Responsable de proyecto	Diana Salazar	Ejecutores	Líderes de procesos	Otros:	Proveedor recomendación la solución de SW para Empocaldas	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> <tr> <td>Selección de ERP, BUS o Integrador de aplicaciones. Esquema de contratación de servicio o compra.</td> <td>Instalación, parametrización y puesta en marcha de la solución, el cual deberá contar con un proyecto específico y detallado.</td> </tr> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	Selección de ERP, BUS o Integrador de aplicaciones. Esquema de contratación de servicio o compra.	Instalación, parametrización y puesta en marcha de la solución, el cual deberá contar con un proyecto específico y detallado.				
Rol	Nombre																				
Patrocinador	Paula Velazquez																				
Responsable de proyecto	Diana Salazar																				
Ejecutores	Líderes de procesos																				
Otros:	Proveedor recomendación la solución de SW para Empocaldas																				
Dentro del alcance	Fuera del alcance																				
Selección de ERP, BUS o Integrador de aplicaciones. Esquema de contratación de servicio o compra.	Instalación, parametrización y puesta en marcha de la solución, el cual deberá contar con un proyecto específico y detallado.																				
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> <tr> <td>Area usuaria : Todas las áreas</td> </tr> <tr> <td>Proveedores aplicaciones actuales</td> </tr> </table>		Interesados (top 5)	Area usuaria : Todas las áreas	Proveedores aplicaciones actuales	<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> <table border="1"> <tr> <td>La conformación del equipo interno del proyecto</td> </tr> <tr> <td>Objetividad</td> </tr> <tr> <td>Descripción detallada de las necesidades de la organización</td> </tr> </table>		La conformación del equipo interno del proyecto	Objetividad	Descripción detallada de las necesidades de la organización												
Interesados (top 5)																					
Area usuaria : Todas las áreas																					
Proveedores aplicaciones actuales																					
La conformación del equipo interno del proyecto																					
Objetividad																					
Descripción detallada de las necesidades de la organización																					
<b>H. Presupuesto estimado</b> <table border="1"> <tr> <td>\$100.000.000 consultoría</td> </tr> <tr> <td>\$1.300.000.000 aprox SW</td> </tr> </table>		\$100.000.000 consultoría	\$1.300.000.000 aprox SW	<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <p><b>Supuestos:</b> El proyecto se debe ejecutar cuanto antes, ya que se requiere de tiempo para seleccionar e implementar la herramienta. Porcentaje alto de implementaciones fallidas.</p> <p><b>Restricciones:</b> apropiación de recursos, expertis para evaluación de aplicaciones tecnológicas de esta embargadura.</p> <p><b>Dependencias y relación con otras iniciativas:</b> Todas las funciones y procesos de la organización.</p>																	
\$100.000.000 consultoría																					
\$1.300.000.000 aprox SW																					
<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> <tr> <td>1. Apropiación de recursos</td> <td>a. Aprobación de vigencias futuras</td> </tr> <tr> <td>2. Poca oferta a la convocatoria</td> <td>b. Esquemas de arrendamiento, compra, SAAS, etc.</td> </tr> <tr> <td>3. Requerimientos complejos</td> <td>c. En lo posible que la aplicación tenga vertical para acueducto y alcantarillado.</td> </tr> <tr> <td>4. Recursos insuficientes para la iniciativa</td> <td>d. Buscar recursos externos</td> </tr> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	1. Apropiación de recursos	a. Aprobación de vigencias futuras	2. Poca oferta a la convocatoria	b. Esquemas de arrendamiento, compra, SAAS, etc.	3. Requerimientos complejos	c. En lo posible que la aplicación tenga vertical para acueducto y alcantarillado.	4. Recursos insuficientes para la iniciativa	d. Buscar recursos externos	<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito del proyecto?</b> <table border="1"> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> <tr> <td>Definición RFP</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Metodología de Evaluación</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Selección ERP o BUS Integrador</td> <td>100%</td> </tr> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Definición RFP	100%	Metodología de Evaluación	100%	Selección ERP o BUS Integrador	100%
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																				
1. Apropiación de recursos	a. Aprobación de vigencias futuras																				
2. Poca oferta a la convocatoria	b. Esquemas de arrendamiento, compra, SAAS, etc.																				
3. Requerimientos complejos	c. En lo posible que la aplicación tenga vertical para acueducto y alcantarillado.																				
4. Recursos insuficientes para la iniciativa	d. Buscar recursos externos																				
Indicadores de éxito	Meta																				
Definición RFP	100%																				
Metodología de Evaluación	100%																				
Selección ERP o BUS Integrador	100%																				
		<b>APROBACIÓN</b> <table border="1"> <tr> <td>Nombre:</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> </tr> </table>		Nombre:	Fecha:																
Nombre:																					
Fecha:																					

### Ruta de Implementación Plan Estratégico



% avance	Proyecto	Estado	Observación
0%	Implementación de ERP, bus de servicio y/o articulación de aplicaciones existentes	N/A	Inicia en Febrero 2021

# Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

## Seguimiento a la implementación del software comercial (SIA3)

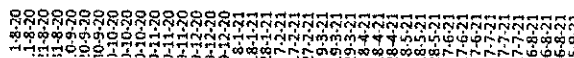
<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> Descripción: Realizar seguimiento detallado a la implementación del software comercial (cumplimiento de alcance, avance en la implementación de las seccionales, resultados obtenidos una vez implementado, percepción de los usuarios, temas de ajuste, etc.)		<b>B. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?</b> Objetivos: Finalizar la implementación del SW con la certeza de su funcionalidad y estabilización de la operación.																			
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Juan Pablo Tobón</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Juan Pablo Tobón</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Juan Pablo Pabón Administradores Líderes procesos comerciales</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Proveedor SIA3</td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Juan Pablo Tobón	Responsable de proyecto	Juan Pablo Tobón	Ejecutores	Juan Pablo Pabón Administradores Líderes procesos comerciales	Otros:	Proveedor SIA3	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Seguimiento al plan de implementación definido por el proveedor.</td> <td>Nuevos alcances y/o ampliaciones</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	Seguimiento al plan de implementación definido por el proveedor.	Nuevos alcances y/o ampliaciones				
Rol	Nombre																				
Patrocinador	Juan Pablo Tobón																				
Responsable de proyecto	Juan Pablo Tobón																				
Ejecutores	Juan Pablo Pabón Administradores Líderes procesos comerciales																				
Otros:	Proveedor SIA3																				
Dentro del alcance	Fuera del alcance																				
Seguimiento al plan de implementación definido por el proveedor.	Nuevos alcances y/o ampliaciones																				
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Área usuaria: Todas las seccionales, procesos comerciales y procesos interrelacionados (financieros)</td> </tr> <tr> <td>Proveedor aplicaciones</td> </tr> </tbody> </table>		Interesados (top 5)	Área usuaria: Todas las seccionales, procesos comerciales y procesos interrelacionados (financieros)	Proveedor aplicaciones	<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> Supuestos: El proyecto debe ejecutarse a la mayor celeridad puesto que impacta el CORE de Empocaldas. Restricciones: comunicación con las diferentes áreas de la compañía. Dependencias y relación con otras iniciativas: N/A																
Interesados (top 5)																					
Área usuaria: Todas las seccionales, procesos comerciales y procesos interrelacionados (financieros)																					
Proveedor aplicaciones																					
<b>H. Presupuesto estimado</b> No aplica		<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> Comunicación con los involucrados Generación de reportes desde SIA3 Percepción de los usuarios																			
<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Fallas en la comunicación del estatus del proyecto con áreas interesadas</td> <td>a. Seguimiento quincenal (Jefe dpto y secciones comerciales, IT, TH, financiera)</td> </tr> <tr> <td>2. Demoras en la implementación</td> <td>b. Control y gestión de issues presentados.</td> </tr> <tr> <td>3. Fallas en el sistema o en la conexión con otros procesos / sistemas</td> <td>c. Aprobación de las partes involucradas de la implementación de cada seccional. d.</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	1. Fallas en la comunicación del estatus del proyecto con áreas interesadas	a. Seguimiento quincenal (Jefe dpto y secciones comerciales, IT, TH, financiera)	2. Demoras en la implementación	b. Control y gestión de issues presentados.	3. Fallas en el sistema o en la conexión con otros procesos / sistemas	c. Aprobación de las partes involucradas de la implementación de cada seccional. d.	<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito del proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Implementación en seccionales</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Resolución de Issues</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Alcance proyecto</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Comunicación con otras htas.</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	Implementación en seccionales	100%	Resolución de Issues	100%	Alcance proyecto	100%	Comunicación con otras htas.	100%
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																				
1. Fallas en la comunicación del estatus del proyecto con áreas interesadas	a. Seguimiento quincenal (Jefe dpto y secciones comerciales, IT, TH, financiera)																				
2. Demoras en la implementación	b. Control y gestión de issues presentados.																				
3. Fallas en el sistema o en la conexión con otros procesos / sistemas	c. Aprobación de las partes involucradas de la implementación de cada seccional. d.																				
Indicadores de éxito	Meta																				
Implementación en seccionales	100%																				
Resolución de Issues	100%																				
Alcance proyecto	100%																				
Comunicación con otras htas.	100%																				
<b>APROBACIÓN</b> Nombre: _____ Fecha: _____																					

# Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

## Seguimiento a la implementación del software comercial (SIA3)

### Ruta de Implementación Plan Estratégico

- SECCIONALES ARMA MARULANDA ARAUCA PALESTINA
- SECCIONALES NEIRA, FILADELFIA, MARQUETALIA, RISARALDA y SAN JOSE
- SECCIONALES BELALCAZAR, KM 41, RIOSUCIO, SUPIA, VICTORIA y SAMANA
- SECCIONALES CHINCHINA, MANZANARES, MARAMATO, AGUADAS y SALAMINA
- SECCIONALES DORADA, GUARINOCITO, ANSERMA y VITERBO



% avance	Proyecto	Estado	Observación
66%	SECCIONALES ARMA MARULANDA ARAUCA PALESTINA	N/A	En curso. Finaliza el 30 de Octubre con el siguiente grupo
0%	SECCIONALES NEIRA, FILADELFIA, MARQUETALIA, RISARALDA y SAN JOSE	N/A	Inició el 5 de Octubre
0%	SECCIONALES BELALCAZAR, KM 41, RIOSUCIO, SUPIA, VICTORIA y SAMANA	N/A	Inicia el 30 de Octubre
0%	SECCIONALES CHINCHINA, MANZANARES, MARAMATO, AGUADAS y SALAMINA	N/A	Inicia el 3 de noviembre
0%	SECCIONALES DORADA, GUARINOCITO, ANSERMA y VITERBO	N/A	Inicia el 4 de enero

# Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

## Transformación Digital (catastro de redes)

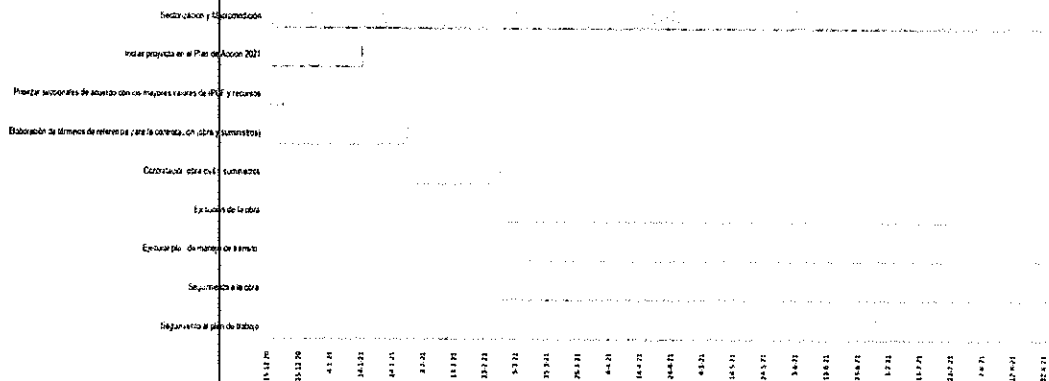
<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Implementación de catastro digital de redes, integrarlo al catastro de usuarios e implementar el tablero para su seguimiento y control.		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> <b>Objetivos:</b> Conocer de manera oportuna, la información real y georeferenciada de las redes de acueducto y alcantarillado de la Empresa, con el fin de facilitar la gestión y mejorar el servicio.															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Jefe Depto. Planeación y Proyectos</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Coordinador Acueducto y Saneamiento</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Coordinador Acueducto y Saneamiento Auxiliar Administrativo Pasantes Universitarios (2)</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td>Administradores</td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Jefe Depto. Planeación y Proyectos	Responsable de proyecto	Coordinador Acueducto y Saneamiento	Ejecutores	Coordinador Acueducto y Saneamiento Auxiliar Administrativo Pasantes Universitarios (2)	Otros:	Administradores	<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Crear un catastro de redes en programa SIG. 2. Diseño e implementación del tablero de control</td> <td>1. Hacer levantamientos topográficos 2. Hacer el catastro de usuarios</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	1. Crear un catastro de redes en programa SIG. 2. Diseño e implementación del tablero de control	1. Hacer levantamientos topográficos 2. Hacer el catastro de usuarios
Rol	Nombre																
Patrocinador	Jefe Depto. Planeación y Proyectos																
Responsable de proyecto	Coordinador Acueducto y Saneamiento																
Ejecutores	Coordinador Acueducto y Saneamiento Auxiliar Administrativo Pasantes Universitarios (2)																
Otros:	Administradores																
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
1. Crear un catastro de redes en programa SIG. 2. Diseño e implementación del tablero de control	1. Hacer levantamientos topográficos 2. Hacer el catastro de usuarios																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Líderes de procesos (Jefes)</td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva</td> </tr> <tr> <td>Personal Operativo (Nivel central y seccionales)</td> </tr> <tr> <td>Superintendencia de Servicios Públicos</td> </tr> </tbody> </table>		Interesados (top 5)	Líderes de procesos (Jefes)	Gerente General	Junta Directiva	Personal Operativo (Nivel central y seccionales)	Superintendencia de Servicios Públicos	<b>E. ¿Factores clave de éxito?</b> Compromiso de la organización Personal asignado con conocimiento de SIG. y AUTOCAD Disponibilidad de tiempo para dedicar al proyecto. Contar con los programas y sus respectivas licencias.									
Interesados (top 5)																	
Líderes de procesos (Jefes)																	
Gerente General																	
Junta Directiva																	
Personal Operativo (Nivel central y seccionales)																	
Superintendencia de Servicios Públicos																	
<b>H. Presupuesto estimado</b>		<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <b>Supuestos:</b> Compromiso y apoyo de la gerencia para garantizar como mínimo los factores clave de éxito. Las normas se mantienen vigentes en la duración del proyecto. <b>Restricciones:</b> Resolución 330 de 2017. Exigencias del SUI. <b>Dependencias y relación con otras iniciativas:</b> Transformación Digital (catastro de usuarios)															
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% cumplimiento</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	% cumplimiento	100%										
Indicadores de éxito	Meta																
% cumplimiento	100%																
		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Falencia en el catastro de usuarios que no permitan la integración con el catastro de redes</td> <td>Coordinación de ambos proyectos (principalmente en la fase de planeación).</td> </tr> <tr> <td>Falencias en la información reportada, sin la calidad necesaria para servir de insumo en el proyecto.</td> <td>Sensibilizar y capacitar el personal que reporta la información; hacer control y seguimiento a la información recibida y cuando aplique, validación en campo.</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	Falencia en el catastro de usuarios que no permitan la integración con el catastro de redes	Coordinación de ambos proyectos (principalmente en la fase de planeación).	Falencias en la información reportada, sin la calidad necesaria para servir de insumo en el proyecto.	Sensibilizar y capacitar el personal que reporta la información; hacer control y seguimiento a la información recibida y cuando aplique, validación en campo.								
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
Falencia en el catastro de usuarios que no permitan la integración con el catastro de redes	Coordinación de ambos proyectos (principalmente en la fase de planeación).																
Falencias en la información reportada, sin la calidad necesaria para servir de insumo en el proyecto.	Sensibilizar y capacitar el personal que reporta la información; hacer control y seguimiento a la información recibida y cuando aplique, validación en campo.																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: _____ Fecha: _____															

**Cronograma de actividades en construcción**

# Proyecto Depto. Operación y Mantenimiento Sectorización y Macromedición

<b>A. ¿En qué consiste la iniciativa?</b> <b>Descripción:</b> Sectorización y Macromedición de redes de acueducto en las seccionales priorizadas de Empocaldas (Dorada, Anserma y Chinchiná)		<b>B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?</b> <b>Objetivos:</b> Mejorar la entrega, distribución y control de caudales en seccionales mediante la instalación de macromedidores, válvulas de corte y válvulas de control.															
<b>C. Estructura del equipo</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rol</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrocinador</td> <td>Sergio Lopez</td> </tr> <tr> <td>Responsable de proyecto</td> <td>Inspector de agua no contabilizada</td> </tr> <tr> <td>Ejecutores</td> <td>Ingenieros de zona (Interventores)</td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Rol	Nombre	Patrocinador	Sergio Lopez	Responsable de proyecto	Inspector de agua no contabilizada	Ejecutores	Ingenieros de zona (Interventores)	Otros:		<b>D. ¿Cuál es el alcance?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dentro del alcance</th> <th>Fuera del alcance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Ubicación de macromedidores, válvulas de corte y válvulas de control de diferentes diámetros en 3 seccionales priorizadas</td> <td>1. Otras seccionales no priorizadas para este cuatrienio</td> </tr> </tbody> </table>		Dentro del alcance	Fuera del alcance	1. Ubicación de macromedidores, válvulas de corte y válvulas de control de diferentes diámetros en 3 seccionales priorizadas	1. Otras seccionales no priorizadas para este cuatrienio
Rol	Nombre																
Patrocinador	Sergio Lopez																
Responsable de proyecto	Inspector de agua no contabilizada																
Ejecutores	Ingenieros de zona (Interventores)																
Otros:																	
Dentro del alcance	Fuera del alcance																
1. Ubicación de macromedidores, válvulas de corte y válvulas de control de diferentes diámetros en 3 seccionales priorizadas	1. Otras seccionales no priorizadas para este cuatrienio																
<b>G. ¿Quiénes son los interesados?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Interesados (top 5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Líderes de procesos (Jefes)</td> </tr> <tr> <td>Junta Directiva</td> </tr> <tr> <td>Gerente General</td> </tr> </tbody> </table>		Interesados (top 5)	Líderes de procesos (Jefes)	Junta Directiva	Gerente General	<b>F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?</b> <b>Supuestos:</b> Se priorizan las seccionales de La Dorada, Anserma y Chinchiná. <b>Restricciones:</b> Recursos económicos <b>Dependencias y relación con otras iniciativas:</b> "Plan Maestro de Inversiones"											
Interesados (top 5)																	
Líderes de procesos (Jefes)																	
Junta Directiva																	
Gerente General																	
<b>H. Presupuesto estimado</b> \$ 944.575.500		<b>I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Riesgo / obstáculos</th> <th>Plan de mitigación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No inclusión en el Plan de Acción 2021</td> <td>Planeación y verificación de inclusión</td> </tr> </tbody> </table>		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	No inclusión en el Plan de Acción 2021	Planeación y verificación de inclusión										
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación																
No inclusión en el Plan de Acción 2021	Planeación y verificación de inclusión																
		<b>J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores de éxito</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% ejecución</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>% avance en tiempo</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>% cumplimiento en costos</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores de éxito	Meta	% ejecución	100%	% avance en tiempo	100%	% cumplimiento en costos	100%						
Indicadores de éxito	Meta																
% ejecución	100%																
% avance en tiempo	100%																
% cumplimiento en costos	100%																
		<b>APROBACIÓN</b> Nombre: Fecha:															

## Ruta de Implementación Plan Estratégico



% avance	Proyecto	Estado	Observación
0%	Sectorización y Macromedición	<input type="radio"/>	Proceso pendiente por iniciar

A partir de las reuniones de trabajo con el equipo directivo y personal clave de cada departamento se construyó un valor estimado para las inversiones en el período 2020 – 2023, el cual asciende a 63.984.541.543 millones de pesos, de los cuales 23.984.541.543 millones de pesos corresponden a la gestión de recursos que Empocaldas SA ESP debe realizar para atraer dichos recursos de diferentes fuentes.

## Gestión de Inversiones 2020 - 2023

ORIGEN DE LA INVERSIÓN	VALOR ESTIMADO
POIR	\$ 33.000.000.000
Acueducto	\$ 5.115.614.242
Alcantarillado	\$ 8.402.198.150
Sectorización	\$ 811.310.151
Macromedidores	\$ 1.421.098.000
Expansión KM 41	\$ 1.100.000.000
Sostenibilidad ambiental	\$ 1.480.000.000
Programas sociales	\$ 2.000.000.000
Telemetría	\$ 1.040.000.000
Diferentes proyectos organizacionales	\$ 9.614.321.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 63.984.541.543</b>

ORIGEN DE RECURSOS	VALOR ESTIMADO
Recurso propios	\$ 40.000.000.000
Gestión de recursos (valor estimado)	\$ 23.984.541.543
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 63.984.541.543</b>

ORIGEN DE RECURSOS	VALOR ESTIMADO
Gestión de recursos (valor estimado)	\$ 23.984.541.543
Corpocaldas	\$ 3.500.000.000
Recursos plan departamental de aguas	\$ 4.032.000.000
Chinchina	\$ 2.000.000.000
Marmato	\$ 400.000.000
Otros municipios	\$ 600.000.000
Gobernación - trámite crédito sector agua potable y saneamiento básico	\$ 5.000.000.000
Otras fuentes ( por definir)	\$ 8.452.541.543
Obras por impuestos	Por definir
Ministerio de Vivienda, ciudad y territorio	Por definir

Nota: Las inversiones en el 2024 deberán tener como base el cumplimiento del POIR.

### Ilustración 26. Gestión de inversiones Plan Estratégico

### 7.2.1.5 Dimensión Aprendizaje y crecimiento

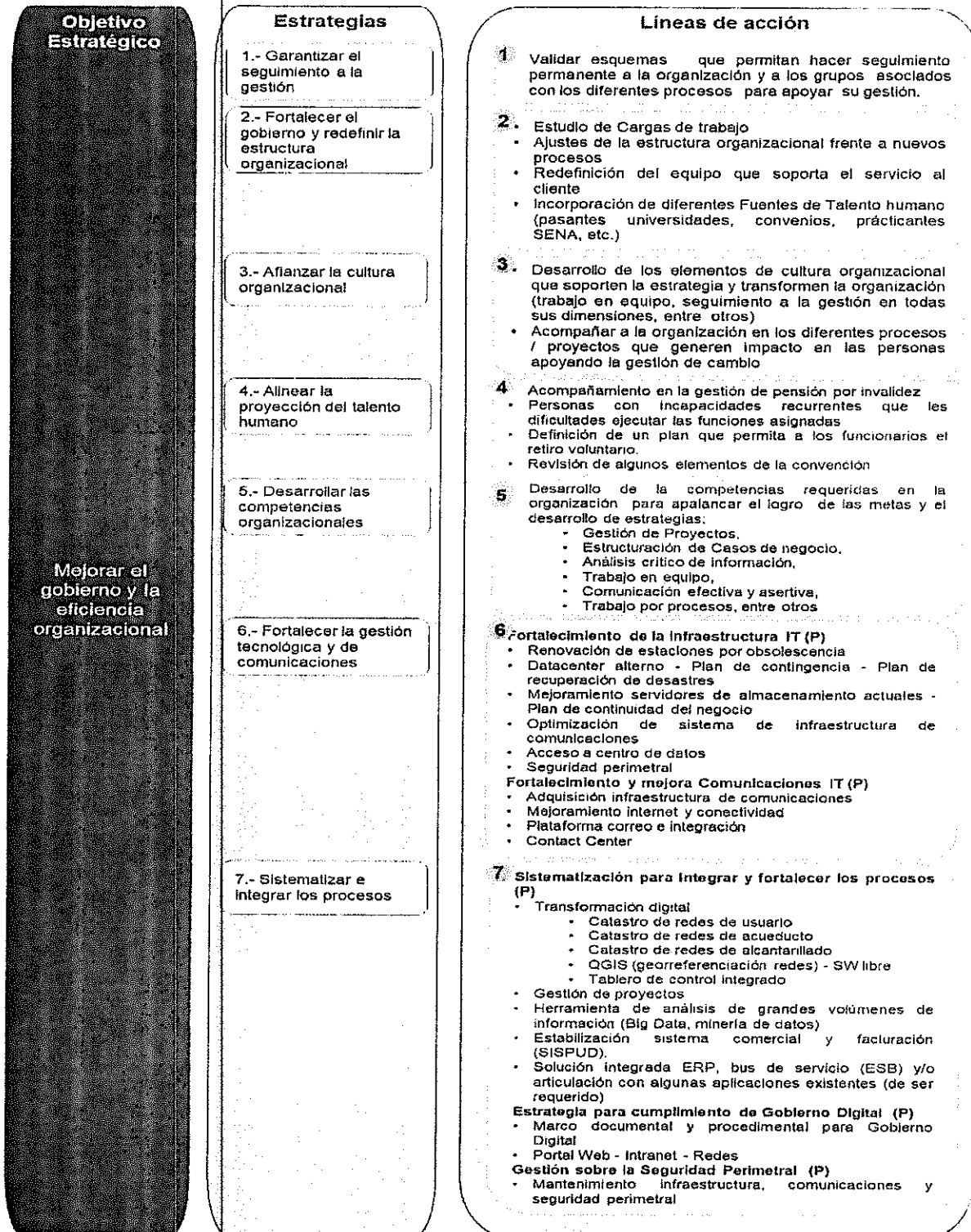


Ilustración 27. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Aprendizaje y crecimiento

## 7.2.2 Indicadores estratégicos y de control

Teniendo en cuenta que “lo que no se mide no se puede controlar”, dentro del plan se definieron indicadores de gestión que deben ser llevados de manera sistémica por la organización para monitorear el desempeño, las desviaciones y/o fallas presentadas para establecer oportunamente acciones o intervenciones que reencausen el rumbo requerido.

Dado que Empocaldas debe dar cumplimiento a la resolución 906 de la CRA de 2019 y buscando evitar duplicidad de esfuerzos a la organización, dentro de los indicadores estratégicos se mapearon (en color amarillo) aquellos de la resolución que podrían ayudar a medir el cumplimiento de las estrategias. A continuación, se presentan los indicadores estratégicos del Plan Estratégico 2020 – 2024 de Empocaldas SA ESP.

Dimensión	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos			
Sostenibilidad	Gestionar la sostenibilidad financiera y socioambiental	SF.2.1. Margen EBITDA y Margen Neto	Recursos gestionados / Total Inversión por año	Endeudamiento total y cobertura de intereses	Capital de trabajo **
		Cubrimiento de costos y gastos	VPN por cada inversión	Presupuesto	IPUF, ISUF, ICUI
		SA.1. Gestión Ambiental Acueducto	SA.2. Gestión Ambiental Alcantarillado	GYI.4. Gestión Social del agua	EO.1. Eficiencia en la Gestión del Recurso Agua
		Cumplimiento del programa de gestión social	Cumplimiento del programa de gestión ambiental		
Usuario – Prestación	Fortalecer la gestión hacia el usuario	Satisfacción del cliente	Crecimiento de usuarios	GT.1. Gestión Tarifaria Acueducto	CS.2. Distribución de Agua para Uso y Consumo
		CS.1. Calidad del Agua Potable	CS.3. Atención al Usuario	GT.2. Gestión Tarifaria Alcantarillado	
Procesos	Afianzar la gestión por procesos en la organización	Indicadores de procesos gestionados	GYT.3. Desarrollo estratégico		
Innovación y gestión de proyectos	Ejecutar proyectos efectivos y rentables	EP.1. Cumplimiento del Plan de Inversiones Acueducto	EP.2. Cumplimiento del Plan de Inversiones Alcantarillado		
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el gobierno y la eficiencia organizacional	GE.1. Eficiencia del Personal Administrativo y Recursos de Apoyo	GE.2. Eficiencia del Personal Operativo y Recursos de Apoyo	GE.3. Gestión Social - Empresarial	GYF.1. Estructura Empresarial

\*\* SF.1.2 Eficiencia en el recaudo, SF.1.2 Eficiencia en el pago y Eficiencia en la rot. inventario. Los indicadores resaltados en amarillo corresponden a la Resolución CRA 906 de 2019

Ilustración 28. Indicadores estratégicos del Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ESP



**DIMENSIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE CONTROL**

Dimensión	Objetivos estratégicos	Indicadores de control		
Sostenibilidad	Gestionar la sostenibilidad financiera y socioambiental	SF.2.2. Flujos comprometidos	GYT.2. Valor Económico Agregado	Utilidad neta / activos
		SF.3.2. Índice Financiero asociado a Eficiencia Operativa	SF.3.1. Liquidez ajustada	E0.3. Eficiencia en la Gestión de la Energía
Usuario – Prestación	Fortalecer la gestión hacia el usuario	Satisfacción de grupos de interés		
Procesos	Afianzar la gestión por procesos en la organización	Cumplimiento de cronograma gestión de proyectos	E0.2. Eficiencia en la Gestión de Infraestructura	Cumplimiento de cronograma MIPG
		Cumplimiento de cronograma implementación de procesos clave		
Innovación y gestión de proyectos	Ejecutar proyectos efectivos y rentables	EP.3. Planificación ante Emergencias		
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el gobierno y la eficiencia organizacional			

**Ilustración 29. Indicadores de control del Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ESP**

En línea con lo mencionado anteriormente, para algunos de los indicadores estratégicos requeridos por la Resolución CRA 906 de 2019, tanto su formulación como la definición de metas fue realizada mediante otra consultoría contratada por Empocaldas SA ESP.

Las metas para los indicadores del Plan Estratégico 2020 -2024 formulados por Nest GCF se presentan a continuación:

DIMENSION	OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
Sostenibilidad	Gestionar la sostenibilidad financiera y socioambiental	Proteger el margen EBITDA	SF.2.1. Margen EBITDA	29,6%	28,3%	29,0%	31,0%	31,8%
		Gestionar margen Neto	Margen Neto	19,2%	17,4%	18,4%	20,8%	22,7%
		Gestionar la rentabilidad de las inversiones	IPUF	9	8	7	7	6
Usuario - Prestación	Fortalecer la gestión hacia el usuario	Desarrollar la gestión de servicio al cliente	Satisfacción del cliente	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%
		Mejorar la percepción de grupos de interés	Indice de Riesgo de Calidad del Agua de consumo humano	0	0	0	0	0
			CS.2. Distribución de Agua para Uso y Consumo	99,63	99,65	99,8	99,9	99,9
		Aseguramiento de ingresos	Número de usuarios activos de acueducto	92.149	94.349	96.649	99.149	101.749
Procesos	Afianzar la gestión por procesos en la organización	Estándarización y gestión de procesos clave	Cumplimiento de cronograma implementación de procesos clave	100%	100%	100%	100%	100%
Innovación y gestión de proyectos	Ejecutar proyectos efectivos y rentables	Administrar los procesos y proyectos	Cumplimiento de cronograma	100%	100%	100%	100%	100%
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el gobierno y la eficiencia organizacional	Garantizar el seguimiento a la gestión	Cumplimiento de cronograma	100%	100%	100%	100%	100%
		Fortalecer el gobierno y redefinir la estructura organizacional	Cumplimiento de cronograma	100%	100%	100%	100%	100%
		Fortalecer la gestión tecnológica y de comunicaciones	Cumplimiento de cronograma	100%	100%	100%	100%	100%
		Sistematizar e integrar los procesos	Cumplimiento de cronograma	100%	100%	100%	100%	100%

Ilustración 30. Metas de indicadores formulados por Nest GCF

Más adelante, encontrará la gestión realizada para estos indicadores con corte a la finalización de esta consultoría.

### 7.3 Riesgos que amenazan el Plan Estratégico

A continuación, se presentan los riesgos identificados para el Plan Estratégico, teniendo en cuenta la dimensión a la que pertenece el riesgo, la descripción del riesgo, la afectación al Plan Estratégico (alta, media, baja), la probabilidad de ocurrencia (alta, media, baja), el impacto (alto, medio, bajo) y las acciones de mitigación.

Adicionalmente, es necesario elaborar matrices de riesgos donde se definan los procesos impactados, los controles requeridos y los responsables de gestionarlos para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Dimensiones	Riesgo	Afecta. PE	Probabilidad	Impacto	Acciones de mitigación
Financiera	Disminución de la capacidad de endeudamiento, por la afectación de los ingresos y aumento de la cartera bajo pandemia	Alto	Media	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión y protección de caja</li> <li>Inversión eficiente</li> <li>Equilibrio entre la caja y las inversiones</li> </ul>

Dimensiones	Riesgo	Afecta. PE	Probabilidad	Impacto	Acciones de mitigación
Pandemia	Cliente externo. Baja capacidad de pago.	Alto	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir escenarios de contingencia</li> <li>Trabajo sistemático en la reducción de pérdidas comerciales</li> <li>Planes con municipios, departamentos y entidades para apoyar a las personas con dificultad económica</li> <li>Fortalecer el proceso de cartera, cobro coactivo y PQRSD</li> </ul>
Financiera	Tasas variables que afecten deudas actuales bajo un escenario incierto de economía, bajo pandemia	Alto	Media	Alto	
Financiera	Negociaciones de deuda alta, por no tener acceso a la banca a nivel nacional u otros mecanismos	Alto	Baja	Alto	
Financiera	Inversiones requeridas altas con la disminución de fuentes de financiación	Alto	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorización e inversión eficiente</li> <li>Equilibrio entre la caja y las inversiones</li> <li>Definir escenarios de contingencia</li> <li>Gestión de fuentes alternas para la inversión</li> </ul>
Pandemia	Cliente Interno. Incapacidades, ausentismos, baja productividad	Alto	Media	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar con los protocolos de Bioseguridad establecidos por Empocaldas SA ESP</li> </ul>
Infraestructura Operativa	Afectación en Continuidad y calidad por infraestructura desactualizada	Alto	Media	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento permanente</li> <li>Protección de fuentes hídricas</li> <li>Compra de predios</li> <li>Manejo y control</li> </ul>
Ambiental / Cambio Climático	Derrumbes, taponamiento de fuentes de agua	Alto	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo de condiciones climáticas aguas arriba de las fuentes hídricas</li> <li>Establecer alianzas con entidades capacitadas</li> <li>Equipos de reacción</li> <li>Mantenimiento permanente (correctivo, predictivo y preventivo)</li> </ul>
Ambiental / Cambio Climático	Disminución de los caudales	Alto	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento permanente (correctivo, predictivo y preventivo)</li> <li>Protección de fuentes hídricas</li> <li>Compra de predios</li> <li>Manejo y control</li> </ul>
Institucional	No se logra movilización de equipos y cambios requeridos en la cultura	Alto	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de la participación de diferentes actores</li> <li>Plan de comunicación definido</li> <li>Canales de comunicación definidos</li> <li>Acercamiento y trabajo conjunto</li> <li>Relacionamiento transparente</li> </ul>

Dimensiones	Riesgo	Afecta. PE	Probabilidad	Impacto	Acciones de mitigación
Institucional	Resistencia al cambio para ejecutar los proyectos planteados	Alto	Media	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de gestión del cambio para facilitar la transición</li> <li>Identificación de movilizadores o líderes negativos</li> </ul>
Institucional	Concentración de conocimiento en pocos ejecutivos o personal externo (Ej. Tecnología y tarifas)	Alto	Media	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar capacidades en responsables de los procesos</li> <li>Establecer planes de sucesión y formación de futuros líderes</li> <li>Establecer planes de apropiación y gestión del conocimiento</li> </ul>
Social	Deterioro de la imagen de la empresa ante la ausencia de programas sociales	Alto	Media	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar programas sociales alineados con el core del negocio y monitorear sus resultados</li> </ul>
Social	Incumplimiento en el pago de facturas por ajustes tarifarios	Media	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de cultura de pago frente a la sostenibilidad y prestación del servicio</li> <li>Progresividad de los ajustes tarifarios necesarios</li> <li>Ejecución de acciones de cobro</li> <li>Fortalecimiento de PQRSD</li> <li>Facilitar esquemas de pago asociados con el marco normativo</li> </ul>

Ilustración 31. Riesgos que amenazan en Plan Estratégico 2020 -2024

## 8 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

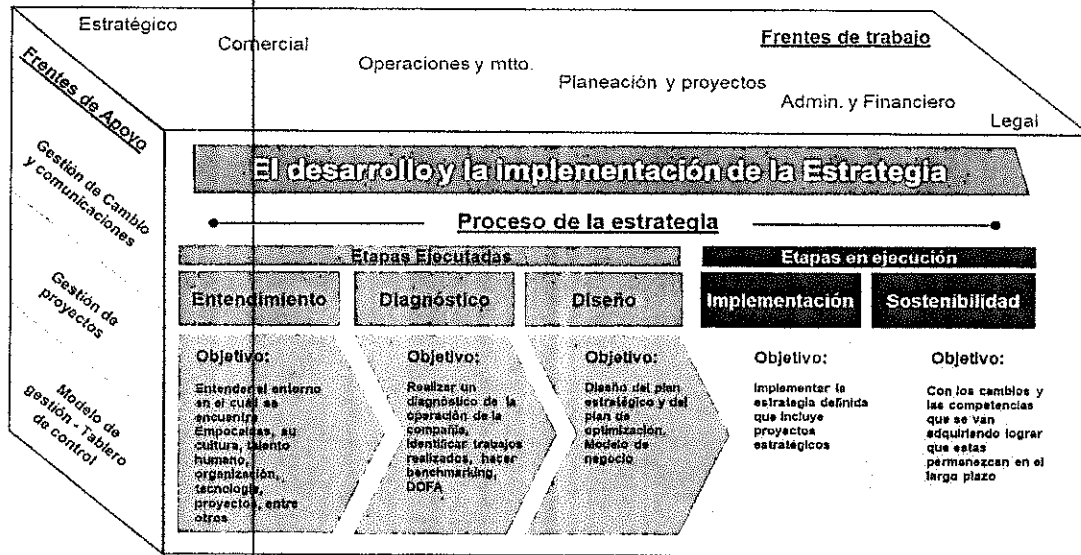
### 8.1 Modelo de gestión del Plan Estratégico 2020 -2024

Durante la consultoría se definió el marco estratégico (misión, visión y valores) junto con los objetivos estratégicos para las dimensiones de Sostenibilidad, Usuario – Prestación, Procesos, Innovación y gestión de proyectos y Aprendizaje y crecimiento. Asimismo, se establecieron las estrategias, programas, proyectos, indicadores de desempeño y metas para cada dimensión. Se establecieron tableros de control y esquemas de reporte y seguimiento.

Es necesario que Empocaldas SA ESP continúe con:

- El despliegue de la planeación estratégica
- Ejecute el modelo de gestión (opere los tableros de control para medir, analizar, definir mejoras y planes de acción de manera periódica)
- Implementación de rutinas (mensual) de seguimiento y mejoramiento en los resultados
- Alinear el desempeño de los trabajadores

Con el fin de facilitar dichas actividades, se propusieron **frentes de trabajo** donde se desarrollan los proyectos e iniciativas y se implementa la estrategia; **frentes de apoyo** para soportar transversalmente la implementación y el proceso de la estrategia como ciclo continuo.



**Ilustración 32. Esquema para el desarrollo e implementación de la estrategia**

Los frentes de trabajo están detallados en los diferentes proyectos e indicadores estratégicos.

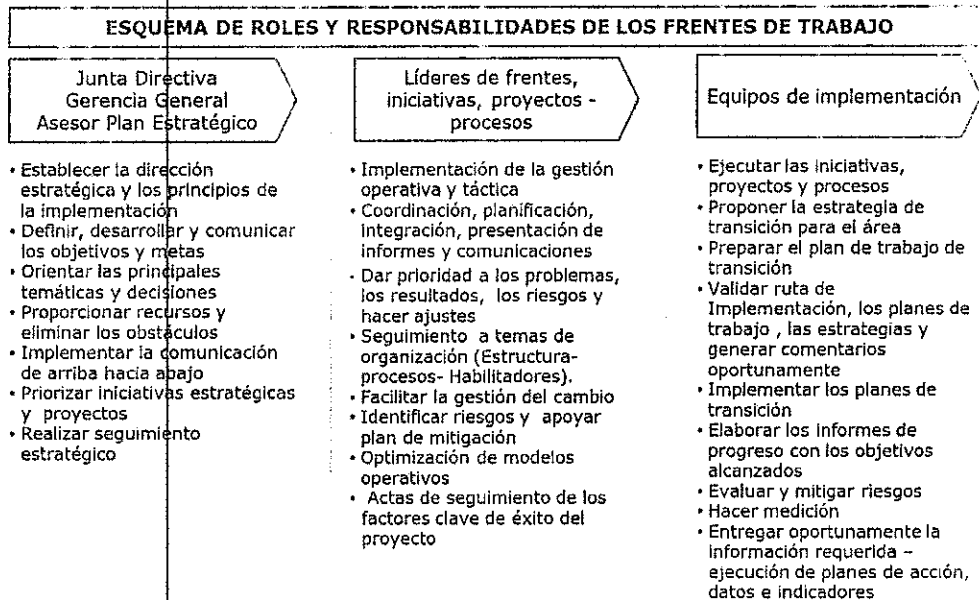
En cuanto a los frentes de apoyo definidos para soportar transversalmente la implementación se propusieron los siguientes roles:



**Ilustración 33. Frentes de apoyo para la articulación e implementación del Plan Estratégico**

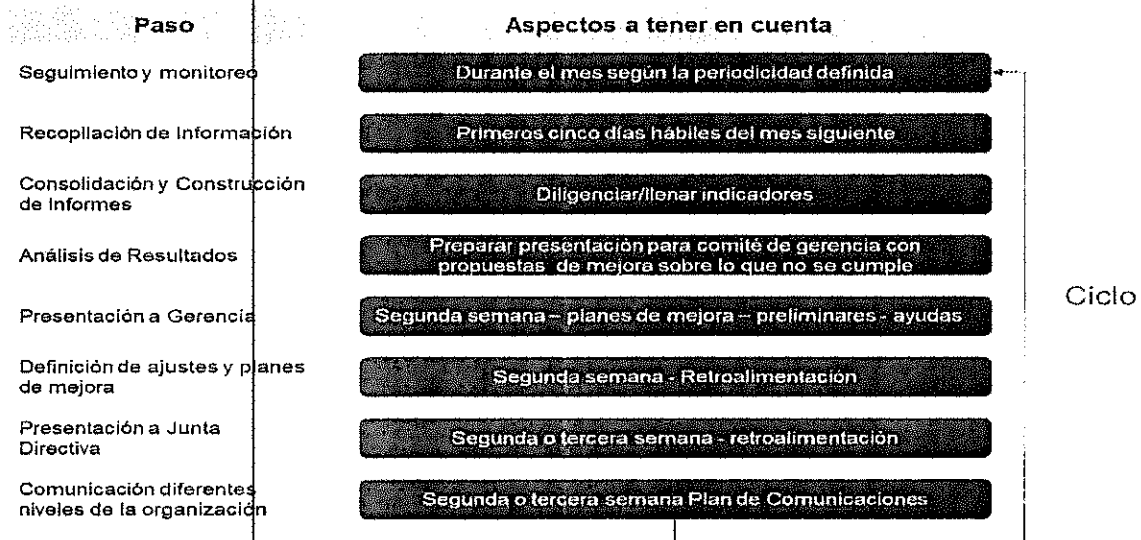
En la tabla adjunta se presentan en detalle las responsabilidades de los diferentes roles establecidos con respecto a la implementación de la planeación estratégica de la empresa.

De la adecuada articulación de los frentes de apoyo depende que se logre al seguimiento y apoyo que requieren los proyectos para cumplir con sus objetivos y que la organización adopte una cultura de medición permanente.



**Ilustración 34. Esquema de roles y responsabilidades para frentes de trabajo**

De manera gráfica, el esquema a continuación presenta el ciclo de gestión del Plan Estratégico y debe volverse permanente en la organización:



**Ilustración 35. Gobierno y modelo de gestión del Plan Estratégico**

## 8.2 Gestión de cambio y Plan de comunicaciones

Es necesario que el Plan Estratégico se implemente de la mano con la Gestión de Cambio (asociado con el proyecto "Gestión de transformación cultural"), la cual requiere un plan de comunicaciones, un plan de capacitación y un plan de movilización para afianzar la estrategia, orientar esfuerzos y acompañar el proceso.

Dado que el proyecto Gestión de transformación cultural inicia formalmente en 2021, se debe garantizar que desde Talento Humano y comunicaciones se ejecutan desde ahora acciones enfocadas a comunicar y promover el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

El Plan de Comunicaciones debe enfocarse en: dar a conocer, comprender, aceptar y comprometer. Se requiere fortalecer y desarrollar el compromiso y disposición a todos los niveles de la organización para apalancar el proceso y lograr con éxito la implementación de la estrategia.

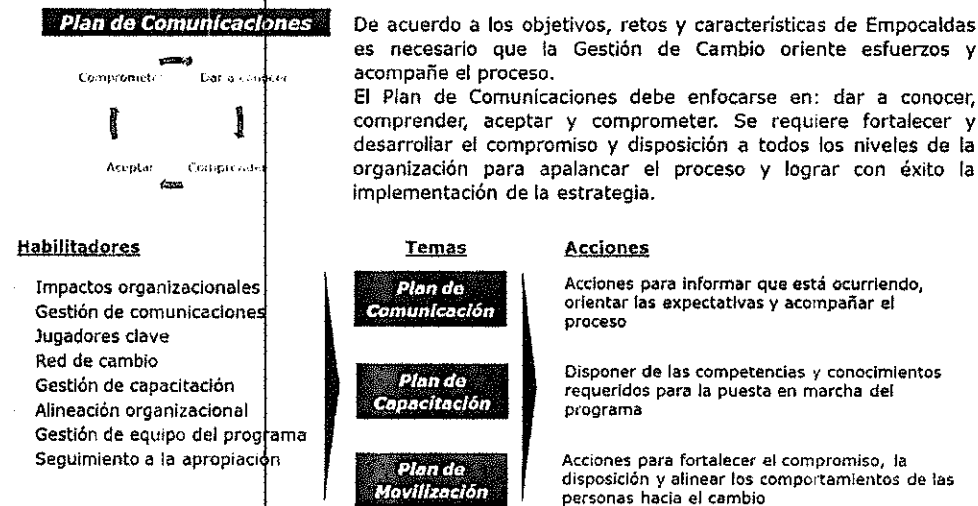


Ilustración 36. Plan de comunicaciones

La organización en cabeza de la Gerencia General y el equipo directivo ha venido socializando y sensibilizando a las partes interesadas sobre las necesidades de cambio para lograr la apropiación de la estrategia en torno a la sostenibilidad de Empocaldas (Junta Directiva, presentación a toda la organización, Sindicato, Asamblea Departamental entre otras audiencias). Adicionalmente a esto, se requiere medir el impacto de las comunicaciones y gestionar el manejo de la información, segmentar y trabajar con los jugadores clave y analizar las audiencias pues el ritmo de cambio es diferente en las personas y debe ser reconocido.

El cronograma de comunicaciones debe estar enmarcado en una estrategia de gestión de cambio y en el proyecto "Gestión de transformación cultural".

Plan de comunicaciones para la Gestión de Cambio	S2 2020	S1 2021	S2 2021	S1 2022	S2 2022	S1 2023	S1 2023
Dar a conocer	██████████						
Comprender	██████████						
Aceptar	██████████						
Comprometer	██████████						

**Habilitadores:** Impactos, comunicaciones, jugadores clave, red, capacitación, alineación equipo del programas y seguimiento a la apropiación

Ilustración 37. Cronograma del Plan de Comunicaciones

### 8.3 Seguimiento a proyectos

El frente de apoyo Gestión de proyectos, debe continuar con el acompañamiento a la ejecución de los proyectos, garantizando que mantiene disponibles las versiones de los cronogramas para que sean actualizados por los responsables, controla y monitorea el avance, resuelve / apoya la resolución de situaciones que puedan afectar el avance o su resultado final y presenta a la gerencia el estado de estos.

Por lo menos mensualmente es importante que se realice la actualización del estado de los proyectos. Para facilitar esta gestión se entregan cronogramas en Excel formulados para que con la actualización del porcentaje de avance se evidencien las actividades que están con retraso. El cronograma de actividades también permite verificar basado en esquema de reloj el estatus general del proyecto (si por definición el proyecto aún no ha iniciado, su estado mostrará N/A (No aplica)).

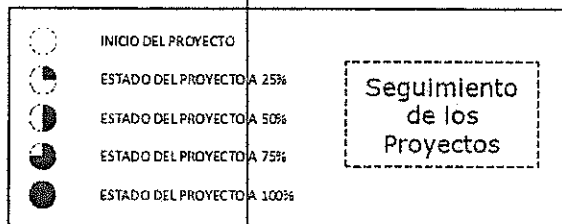


Ilustración 38. Esquema de reloj para el seguimiento a proyectos

Es relevante asegurar que se entregue a las seccionales la información pertinente, proveyendo acompañamiento en la interpretación, asimilación y gestión de la información.



A continuación, se presenta del estatus de avance de los proyectos estratégicos, en azul aparecen líneas específicas dentro de proyectos (cuando aplica)

#	Área	% avance	Proyecto	Est	Observación
1	TH	0%	Gestión de transformación cultural	<input type="radio"/>	Inicia formalmente el 1 de Febrero de 2021, sin embargo, apoyarán las actividades de Gestión de Cambio y Comunicaciones con los recursos actuales según se requiera
	GV	15%	Gestión de valor	<input type="radio"/>	
	GV	65%	Revisión de la estructura	<input checked="" type="radio"/>	En desarrollo. Articulación con seccionales
	GV	5%	Requisitos de infraestructura	<input type="radio"/>	En desarrollo.
2	GV	5%	Plan de desarrollo urbano	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	GV	5%	Carreteras de transformación	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	GV	5%	Tránsito y transporte	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	GV	5%	Parques parciales	<input type="radio"/>	En desarrollo.
3	Inventarios	58%	Gestión de inventarios y suministros	<input checked="" type="radio"/>	En desarrollo.
	Inventarios	50%	Gestión de inventarios	<input checked="" type="radio"/>	En desarrollo.
	Inventarios	65%	Gestión de suministros	<input checked="" type="radio"/>	En desarrollo.
4	Procesos	7%	Implementar la gestión por procesos (claves)	<input type="radio"/>	Definición del esquema general de la gestión por procesos. Presentación mapa procesos comité directivo
5	Proyectos	1%	Fortalecer la Gestión de proyectos	<input type="radio"/>	Iniciará en 2021. Algunos avances en 2020
6	Proyectos	0%	Banco de proyectos	<input type="radio"/>	Iniciará en 2021, con el desarrollo de gestión de proyectos
7	Proyectos	12%	Optimización sistema de acueducto Arauca - Km 41	<input type="radio"/>	En desarrollo.

#	Área	% avance	Proyecto	Est	Observación
	Inversión	0%	Diversificar fuentes de financiación de proyectos	<input type="radio"/>	Da inicio el 30 Octubre, sin embargo, a través de diferentes gestiones a agosto 31 de 2020 se gestionaron \$9.402.347.727 de los \$25.706.889.270 requeridos para inversiones
	Obras por impuestos	65%	Obras por impuestos. Construcción de sistema de tratamiento de aguas residuales. Acueducto. Puentes. Puercos y la Aca. 3000 millones. 100 millones. 100 millones	<input checked="" type="radio"/>	Contratación de externo para finalizar el proceso
	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales. 600 millones. 600 millones. 600 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Optimización del sistema de acueducto de la zona 9, entre carrera 5 y 10 con Nacional 2245 de los habitantes. 100 millones. 100 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.
8	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Construcción de los proyectos del plan de desarrollo urbano y más por el municipio de Manizales. 2100 millones. 2100 millones. 2100 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Reducción de la contaminación de Acueducto de la zona 10, entre carrera 10 y 11 con Nacional 2245 de los habitantes. 100 millones. 100 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales. 600 millones. 600 millones. 600 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales. 600 millones. 600 millones. 600 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales. 600 millones. 600 millones. 600 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales. 600 millones. 600 millones. 600 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales. 600 millones. 600 millones. 600 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.
	Obras por impuestos	5%	Obras por impuestos. Construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales. 600 millones. 600 millones. 600 millones	<input type="radio"/>	En desarrollo.

#	Área	% avance	Proyecto	Est	Observación
9	Gestión	0%	Modelo de gestión - Tablero de control	<input type="radio"/>	Cronograma de actividades en construcción
10	TH	5%	Gestión a la gestión (desempeño)	<input type="radio"/>	En identificación indicadores procesos y modelo de gestión. En Febrero de 2021 inicia la gestión de desempeño.
11		4%	Desarrollo del proceso gestión social	<input type="radio"/>	En desarrollo.
11		0%	Desarrollo del proceso gestión ambiental	<input type="radio"/>	Proceso pendiente por empezar
12	TH	36%	Plan de retiro voluntario	<input checked="" type="radio"/>	Ofertas individuales definidas. El Gerente está iniciando acercamientos con el sindicato para sondear su posición frente a la oferta a realizar
13	TH	20%	Ajustes y cambios en la estructura organizacional	<input checked="" type="radio"/>	En definición ajustes estructura por parte de la Gerencia
14	TH	56%	Revisión de la convención colectiva	<input checked="" type="radio"/>	Gerente conoce los valores de los ítems convención. Iniciando acercamiento con sindicato. Este proyecto impacta avance plan retiro.
15	TH	0%	Reorganización - Cargas de trabajo	<input type="radio"/>	Inicia el 21 de Mayo de 2021 con la definición de proveedor, con el fin de comenzar el análisis en julio de 2021
16	IT	0%	PETI – diferente a software comercial y financiero	<input type="radio"/>	Inicia en el 11 de noviembre 2020
	IT	0%	Implementación de ERP, bus de servicio y/o articulación de aplicaciones existentes	<input type="radio"/>	Inicia en Febrero 2021
	IT	0%	Articulación de sistemas de información existentes para el gobierno	<input type="radio"/>	Inicia en el 11 de noviembre 2020
17	IT	0%	Desarrollo de software	<input checked="" type="radio"/>	Inicia en el 30 febrero 2021
	IT	0%	Desarrollo de software de gestión de recursos humanos	<input checked="" type="radio"/>	Inicia en Febrero 2021
	IT	0%	Desarrollo de software de gestión de recursos humanos	<input checked="" type="radio"/>	Inicia el 5 de octubre de 2020
	IT	0%	Desarrollo de software de gestión de recursos humanos	<input checked="" type="radio"/>	Inicia en Febrero 2021
	IT	0%	Desarrollo de software de gestión de recursos humanos	<input checked="" type="radio"/>	Inicia el 15 de octubre de 2020

#	Área	% avance	Proyecto	Est	Observación
	IT	13%	Implementación software comercial - SIA3	<input type="radio"/>	
	IT	0%	SECTORIALES AREA BIENESTAR AFANUS A PIDELEFINA	<input checked="" type="radio"/>	En curso. Financiado el 11 de Octubre con el siguiente presupuesto
18	IT	0%	SECTORIALES AREA BIENESTAR AFANUS A PIDELEFINA y SAN	<input type="radio"/>	Iniciado en Octubre
	IT	0%	SECTORIALES AREA BIENESTAR AFANUS A PIDELEFINA y SAN	<input type="radio"/>	Iniciado en Octubre
	IT	0%	SECTORIALES AREA BIENESTAR AFANUS A PIDELEFINA y SAN	<input type="radio"/>	Iniciado en Octubre
	IT	0%	SECTORIALES AREA BIENESTAR AFANUS A PIDELEFINA y SAN	<input type="radio"/>	Iniciado en Octubre
19	OP	0%	Transformación digital (catastros de redes y usuarios)	<input type="radio"/>	Cronograma de actividades en construcción
20	OP	0%	Sectorización y macromedición	<input type="radio"/>	Proceso pendiente por empezar

Ilustración 39. Seguimiento a proyectos estratégicos (corte octubre 05 2020)

#### 8.4 Seguimiento a indicadores – Tablero de Control




El frente de apoyo modelo de Gestión, debe continuar con el acompañamiento al equipo elite responsable de generar y analizar los indicadores, garantizando que mantienen disponibles las versiones de los indicadores para que sean actualizados por ellos, controlar y monitorear el diligenciamiento de los datos de cálculo de los indicadores, resolver / apoyar las dificultades presentadas y alertar sobre desviaciones o situaciones que puedan afectar el cumplimiento de las metas.

Para facilitar el seguimiento de los indicadores de manera temporal mientras implementan el control a través de power BI, se construyeron los tableros de control para los indicadores formulados por Nest GCF, estos contienen:

- Hoja datos: de acuerdo con la periodicidad y características del indicador se diseña la herramienta para consolidar los datos y las metas.

- Interpretación gráfica detallada: de acuerdo con el indicador se presenta en un gráfico el comportamiento mostrando a manera de semáforo el estatus de este.
- Consolidado: presentación en modo de banderas semaforizadas del estado consolidado del indicador.

El semáforo utilizado para el seguimiento se presenta a continuación. Es importante aclarar que las metas y límites dependen de cada indicador y deben ser ajustados y perfeccionados por la organización teniendo en cuenta riegos previsibles, estadísticas, comportamiento de la organización, análisis de mercado. Hay indicadores en los cuales no se puede permitir aumentos o disminuciones del 10%, por lo tanto, los límites deben ser replanteados.

SEMAFORO	RANGO		BANDERA
	DE	HASTA	
ROJO	0%	89%	
AMARILLO	90%	94%	
VERDE	95%	100%	

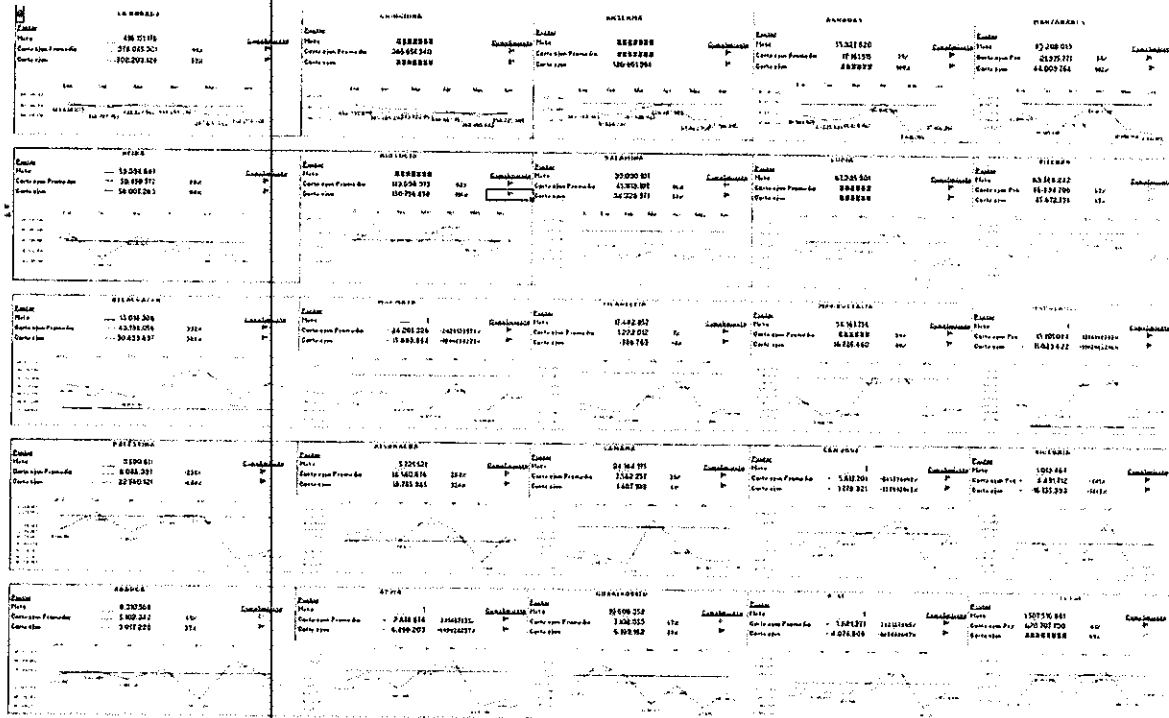
**Ilustración 40. Semáforo de tablero de control**

También se facilitó una herramienta denominada "ficha técnica de indicadores" en la cual se espera que para todos los indicadores (estratégicos, de control, de la resolución 906 de la CRA, o cualquier otro) se definan sus características y responsables de generación.

A continuación, se presenta el estado de los indicadores estratégicos diferentes a los establecidos en la resolución 906 de la CRA, con su comportamiento, semáforos según el cumplimiento de la meta, análisis de la situación actual y acciones principales requeridas a desarrollar.

## Tableros de control – Rentabilidad Desagregada

El siguiente tablero muestra de manera comparativa el comportamiento del margen de contribución en diferentes seccionales



TABLERO DE CONTROL

INDICADOR	INDICADORES CORPORATIVOS																								
	LA DOBADA	CHIMICHINA	ANSERMA	AGUADAS	MANZANARES	NEIRA	BUSUVIJO	SALAMINA	SUPÍA	VITERBO	HELICALZAR	MARMATO	ELIADILETA	MARQUILLANA	MARULANDA	PALESTINA	DISARALVA	SAMANÁ	VICTORIA	WICICHINA	ARAUCA	ARIMA	GUARINUNCI	ELI	
Margen de Contribución																									
TOTAL																									

Rentabilidad Desagregada

### Situación

• La rentabilidad desagregada es una medición a nivel de seccional que toma los ingresos asociados a la seccional y le resta los gastos propios y los costos de transformación y genera la capacidad de cada una de contribuir a la utilidad de Empocaldas. Históricamente se identificó a algunas seccionales como Marmato, San José con márgenes negativos y otras que han estado en el límite como Filadelfia, Marulanda, Palestina, Samaná, Victoria, mientras que las medianas y mas representativas tienen márgenes positivos

### Principales Acciones

• El departamento de contabilidad esta empoderado del cálculo del indicador e inició el reporte mensual a los interesados. Es clave que esto se continúe como un indicador recurrente que permita tomar acciones pertinentes para llevar a todas las seccionales a márgenes positivos.

## Tableros de control – Cartera

El siguiente tablero muestra de manera comparativa el comportamiento del indicador de días de rotación de cartera a nivel de seccional. La meta general para todos es de 30 días promedio de cobro, la cual como se aprecia se cumplen todas las seccionales

SECCIONAL	Meta	Indicador	Estado
LA DORADA	30	44	OK
CHENCHINA	30	31	OK
ANSERMA	30	27	OK
AGUADAS	30	24	OK
MANZANARES	30	23	OK
NEIVA	30	22	OK
RISDUCIO	30	21	OK
SALAMINA	30	20	OK
SUPIA	30	19	OK
VILLERBO	30	18	OK
BEALCAZAR	30	17	OK
MARINATO	30	16	OK
FILADELFA	30	15	OK
MARQUETALIA	30	14	OK
MARUANO	30	13	OK
PALESTINA	30	12	OK
RISARALDA	30	11	OK
SAMANA	30	10	OK
SAN JOSE	30	9	OK
VICTORIA	30	8	OK
ARAUCA	30	7	OK
ARIMA	30	6	OK
GUARIBONÓ	30	5	OK
IOYA	30	4	OK

TABLERO DE CONTROL

INDICADOR	INDICADORES CORPORATIVOS																								
ROTACIÓN DE CARTERA	LA DORADA	CHENCHINA	ANSERMA	AGUADAS	MANZANARES	NEIVA	RISDUCIO	SALAMINA	SUPIA	VILLERBO	BEALCAZAR	MARINATO	FILADELFA	MARQUETALIA	MARUANO	PALESTINA	RISARALDA	SAMANA	SAN JOSE	VICTORIA	ARAUCA	ARIMA	GUARIBONÓ	K41	IOYA

### Cumplimiento consolidado de la cartera

#### Situación

#### Principales Acciones

- Como se puede apreciar la cartera en general en las 24 seccionales tiene un buen comportamiento y cumple con la meta. La excepción es Salamina, en donde por los motivos de desobediencia comunitaria ha hecho que el indicador se afecte

## Tableros de control – Recaudo

El indicador de Recaudo mide el porcentaje de recaudo mensual sobre la facturación del mismo periodo.

SECCION	LA EMBUJADA	COLUMBIEN	AMOLIMA	A. BARRA	NEIVA	ARISTAR	
ACO	Datos: Meta: 95% Carga y Pl. Presup: 66% Carga y Pl. Com: 73% Carga y Pl. Com: 73%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 35% Carga y Pl. Com: 83%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 85% Carga y Pl. Com: 78%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 85% Carga y Pl. Com: 78%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 85% Carga y Pl. Com: 78%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 85% Carga y Pl. Com: 78%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 85% Carga y Pl. Com: 78%
	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 80% Carga y Pl. Com: 83%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 30% Carga y Pl. Com: 70%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 50% Carga y Pl. Com: 55%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 75% Carga y Pl. Com: 70%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 75% Carga y Pl. Com: 70%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 75% Carga y Pl. Com: 70%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 75% Carga y Pl. Com: 70%
	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 50% Carga y Pl. Com: 65%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 82% Carga y Pl. Com: 83%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 80% Carga y Pl. Com: 80%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 80% Carga y Pl. Com: 80%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 80% Carga y Pl. Com: 80%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 80% Carga y Pl. Com: 80%
	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%
	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%
	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%	Datos: Meta: 90% Carga y Pl. Presup: 72% Carga y Pl. Com: 72%

### TABLERO DE CONTROL

INDICADOR	INDICADORES CORPORATIVOS									
RECAUDO	LA DORADA	CHINCINA	AMSERIA	AGUADAS	MANIZANARES	NEIVA	BOSSUCIO	SALASBIA		
	SUPIA	VIERBO	DELAICAZAR	MARMATO	FILODELFA	MARQUETALIA	MARULANDA	PALESTINA		
	BISARALDA	SAMANA	SAN JOSE	VICTORIA	ARAUCA	ARMA	GUARINONCITO	KELI		
	TOTAL									

Objetivo	75
Actual	0
Avance	21
Porcentaje	3

Objetivo	85	Meta
Actual	75	75
Avance	88	85
Porcentaje	75	88

#### Situación

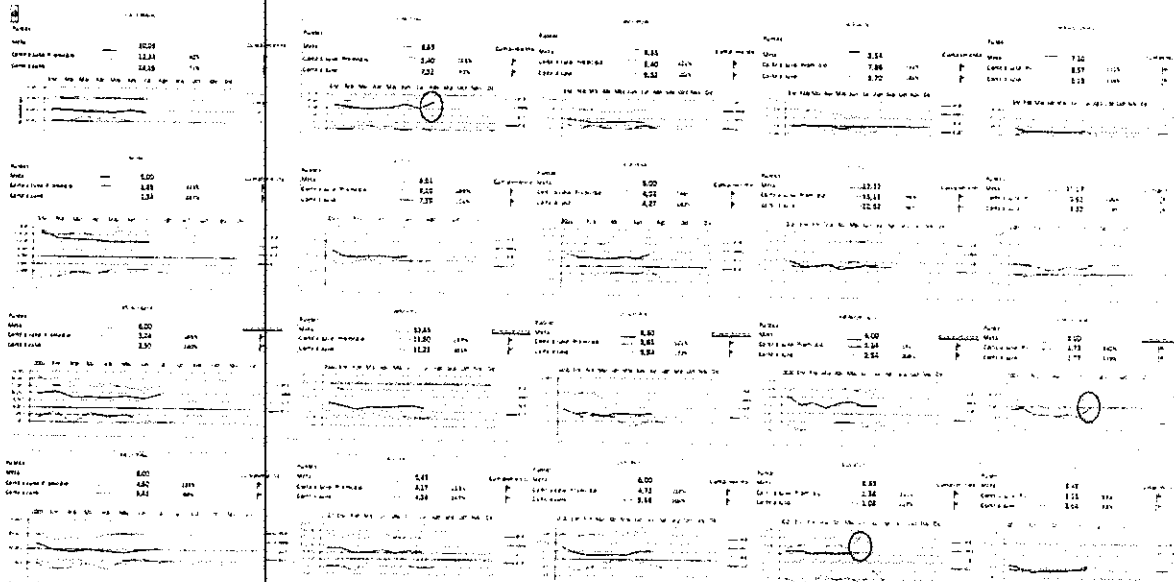
• Pese a que ninguna seccional cumple con la meta del 90% de recaudo en este año, el reporte de agosto muestra mejora, superando de alguna forma los meses de cuarentena. Se espera que este comportamiento siga

#### Principales Acciones

• El departamento de facturación en cabeza de William Molina, está empoderado del indicador y lo estará presentando a los interesados de forma mensual. Es clave que se trabaje en conjunto con la información integrada de facturación, recaudo, cartera y con los indicadores combinados, que se pueden generar con el departamento de cartera y con el responsable del tablero de control de Empocaldas

## Tableros de control – ISUF, ICUF, IPUF

El siguiente tablero muestra de manera comparativa el comportamiento del ISUF, ICUF e IPUF, así como el cumplimiento del IPUF con respecto a la meta mensual.



○ Comportamiento a revisar entre el agua suministrada y el agua facturada. Se toman diferentes rangos de fechas para el ISUF y el ICUF.

SEMANA DE	HASTA	
	DN	96%
SEMANA 1	96%	97%
SEMANA 2	96%	100%

INDICADOR	TABLERO DE CONTROL									
	INDICADORES CORPORATIVOS									
IPUF: MES VS META 2020	LA DORADA	QUINCHINA	ANSERMA	AGUADAS	MANZANARES	NEIRA	RIOSUCIO	SALAMINA		
	SUPIA	YITERO	BELALCAZAR	MARMATO	ELADELFA	MARQUETANIA	MARULANDA	PALESTINA		
	RISARALDA	SAMANA	SAN JOSE	VICTORIA	ABAUCA	ARMA	GUARINONQUITO	K41		
	TOTAL									

**Cumplimiento consolidado del IPUF**

### Situación

- El indicador del ISUF se calcula sumando el agua suministrada diariamente. Mientras que el ICUF se calcula de acuerdo a los ciclos de facturación que son diferentes entre las seccionales. Lo anterior genera inconsistencias en el análisis del comportamiento de los dos indicadores.
- Hay seccionales como Neira, Marmato, KM41 y San José con un cumplimiento del ICUF superior al 200%. Para estos casos se sugiere ajustar la meta para evitar que los aumentos en el IPUF se vuelvan poco perceptibles en el indicador y se generen deterioro en el desempeño.

### Principales Acciones

- Se acordó que facturación entregará al Jefe de la Sección Técnica las fechas del ciclo de facturación de las seccionales. A partir del mes de octubre el ISUF se calculará con la sumatoria del agua suministrada en dichos ciclos para que sea comparable con el ICUF.
- Se solicitará al proveedor de la plataforma SIGESI que genere el reporte automático para cada seccional y evitar errores de su consolidación manual.

## Tableros de control – IRCA

El IRCA medido en las seccionales y en las plantas es de CERO.

INDICADOR	TABLERO DE CONTROL											
	INDICADORES CORPORATIVOS											
IRCA MES VS META 2020	LA DORADA	CHIMCHINA	ANSERMA	AGUADAS	MANZANARES	NEIRA	BOGOTICO	SALAMINA				
	SUIPIA	YTERBO	BEALCAZAR	MARMATO	FILADELFA	MARQUETALIA	MARULANDA	PALESTINA				
	RISARALDA	SAMANA	SAN JOSE	VICTORIA	ARAUCA	ARMA	GUARINOCITO	X41				
	TOTAL											

### Situación

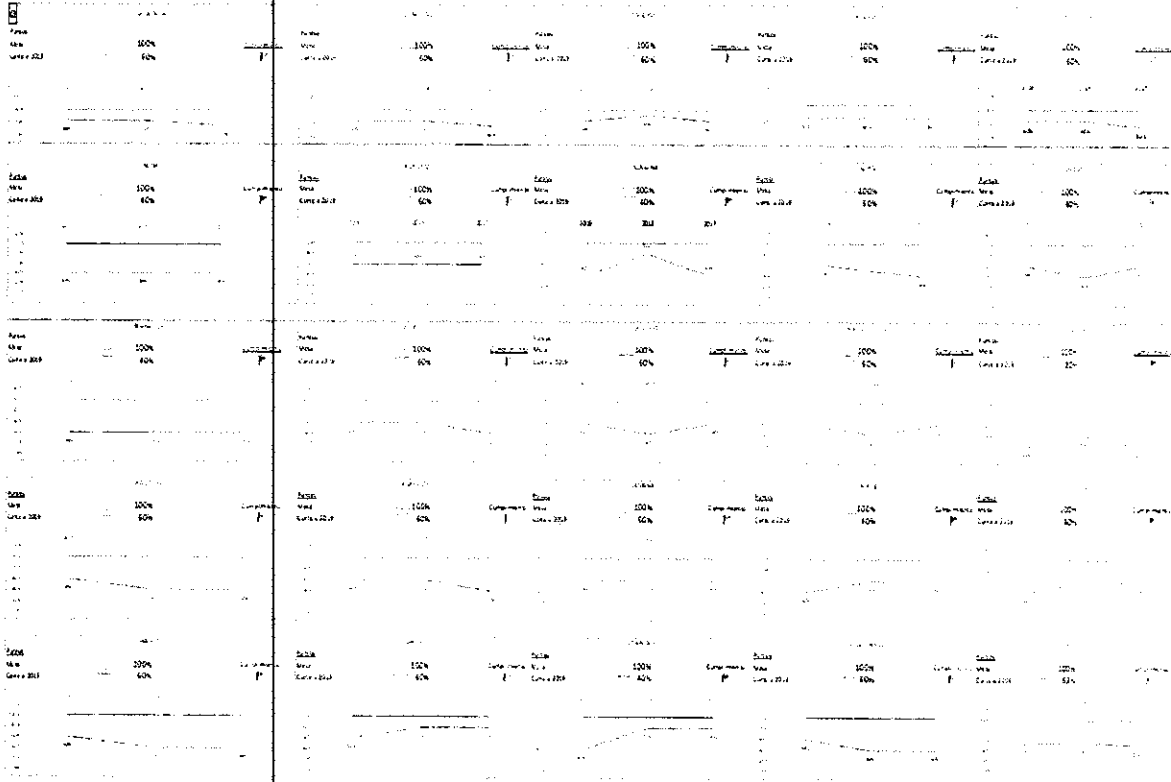
- Pese que en todas las seccionales y plantas es de CERO cumplimiento al 100% el indicador, se han identificado oportunidades de mejora que permite generar alertas y retroalimentación a las actividades de plantas, mantenimiento y operaciones realizadas en las seccionales.

### Principales Acciones

- Se diseñó con el Jefe de la Sección Técnica y el Jefe del Dpto. de Operaciones y Mtto. un plan de gestión de la calidad que incorpora acciones de auditoría, medición, capacitación, retroalimentación, entre otros el cuál se desarrollará paulatinamente en función con las prioridades y los recursos disponibles.



## Tableros de control – PUEAA



TABLERO DE CONTROL

INDICADOR	INDICADORES CORPORATIVOS									
PROGRAMA DE USO EFICIENTE Y AHORRO DEL AGUA - PUEAA	LA OROADA	CHINCHINA	ANSERMA	AGUADAS	MANZANARES	NEIRA	RIOSUCIO	SALAMINA		
	SUBA	VITERBO	RELAJAZAR	MARMATO	EUDELEJA	MARQUETAMA	MARULANDA	PAESTINA		
	RISARALDA	SAMANA	SAY JOSE	VICTORIA	ARAUCA	ARMA	GUASIMONCITO	SEI		
	TOTAL									

SEMAFORO	DE	HASTA
VERDE	0%	50%
AMARILLO	51%	89%
ROJO	90%	100%

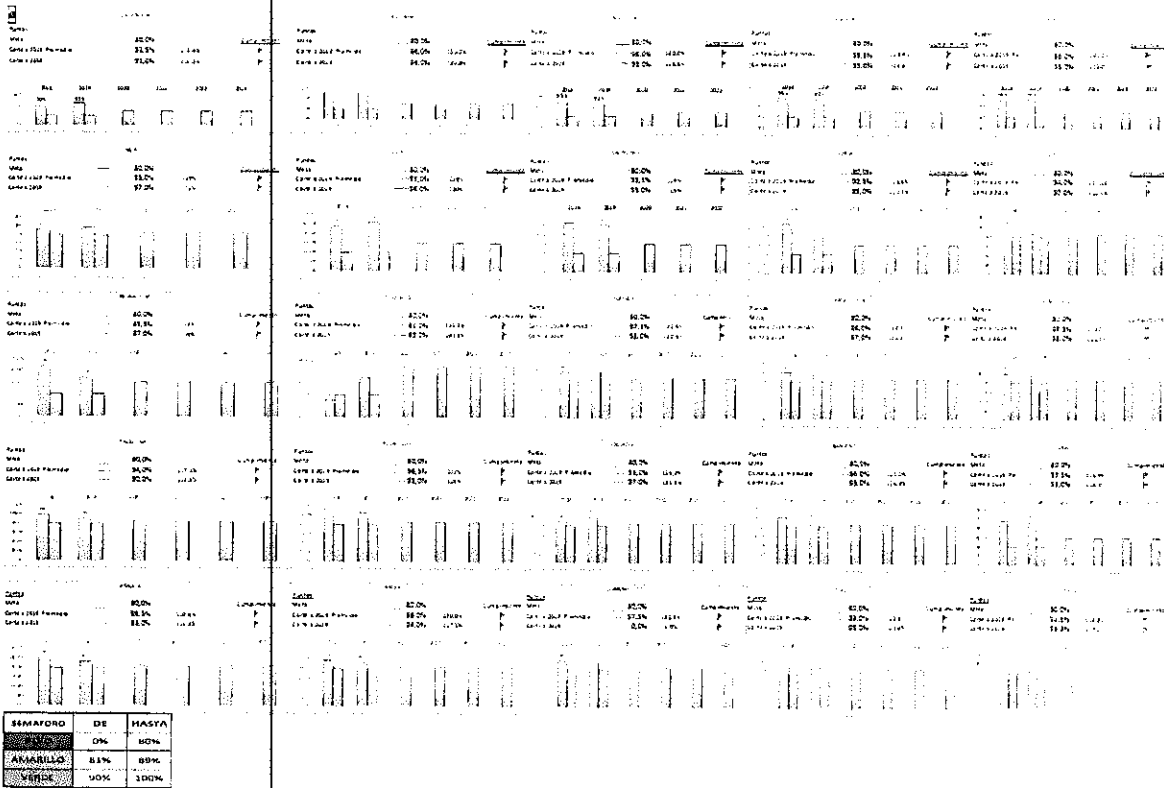
### Situación

• El cumplimiento del Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua – PUEAA se mide anualmente. Para el 2019, el cumplimiento total del programa es del 53% en las 24 seccionales, lo que puede generar un riesgo de sanción por incumplimiento con Corpocaldas si este no se justifica adecuadamente.

### Principales Acciones

• Se plantea realizar un seguimiento periódico al cumplimiento del PUEAA para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes en cada seccional.

## Tableros de control – Satisfacción del cliente



SEMAFORO	DE	HASTA
Verde	0%	80%
Amarillo	81%	89%
Rojo	90%	100%

### TABLERO DE CONTROL

INDICADOR	INDICADORES CORPORATIVOS									
Satisfacción del cliente	LA DORADA	CHINCHENA	ANSERMA	AGUADAS	MANIZANARES	NEIRA	RIOSUCO	SALAMINA		
	SUPIA	VITERBO	BELCAZAR	MARMATO	FILADELFA	MARQUETALIA	MARULANDA	PALESTINA		
	RISARALDA	SAMANA	SAN JOSE	VICTORIA	ABAUCA	ARMA	GUARINONOTO	K41		
	TOTAL									

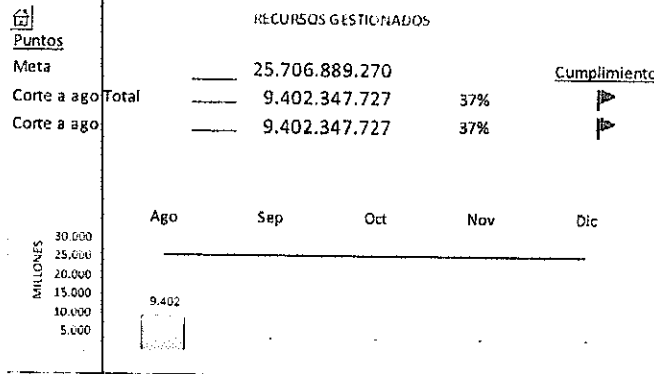
### Situación

- Las encuestas de satisfacción del cliente las aplica en el mes de octubre, teniendo como meta una percepción del 80%.
- Todas las seccionales alcanzaron la meta en el 2018 y 2019.

### Principales Acciones

- Se sugiere que para la evaluación de la satisfacción del cliente a realizar en octubre del 2020:
- Se revise la meta, 80% parece ser inferior al desempeño que tiene la organización.
- Motivar la participación del comité directivo en la definición de los temas de interés a evaluar con el fin que los resultados que arroje generen más información de valor.

## Tableros de control – Recursos gestionados



SEMAFORO	DE	HASTA
ROJO	0%	40%
AMARILLO	41%	79%
VERDE	80%	100%

### Situación

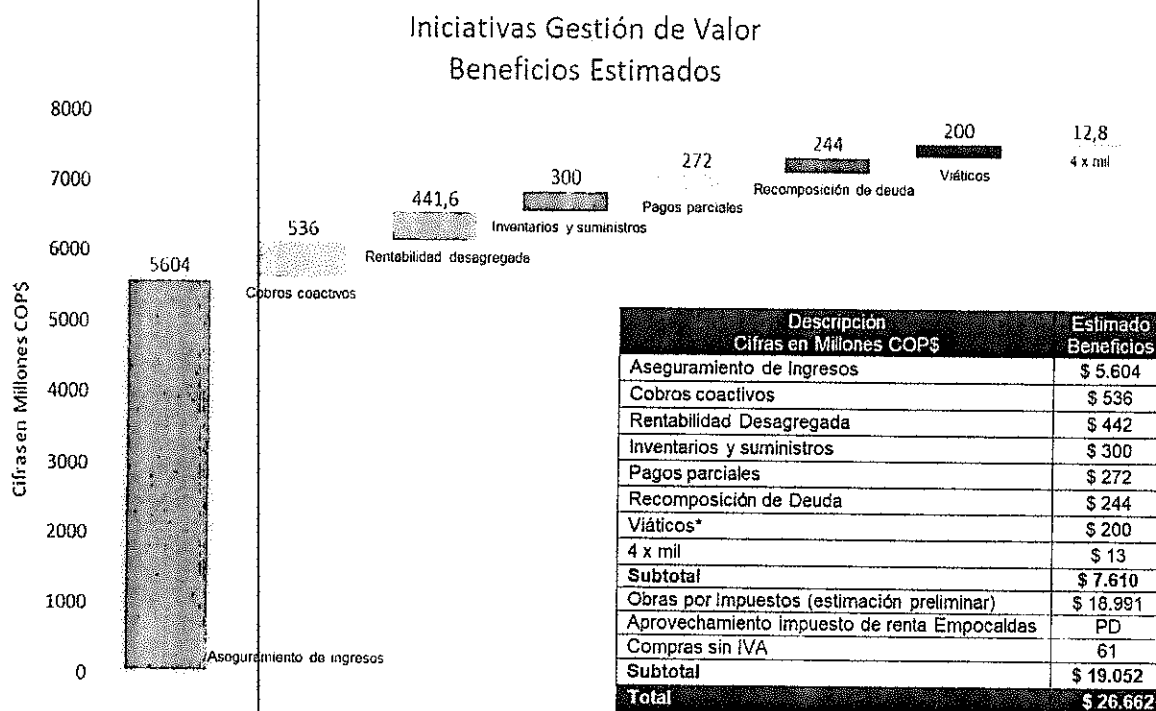
- Se requieren recursos económicos que ascienden a \$25.706.889.270 para la ejecución de los proyectos de Empocaldas.
- A agosto 31 2020 se gestionaron \$9.402.347.727, equivalentes al 37% de los recursos requeridos.

### Principales Acciones

- Se estructuró el plan de trabajo para el proyecto "Diversificar fuentes de financiación de proyectos" con el propósito de poder gestionar recursos económicos a través de diferentes fuentes, entre las cuales se mencionan las Obras por Impuestos.

## 9 GESTIÓN DE VALOR

A continuación, se presentan los beneficios estimados en el proyecto Gestión de Valor. Para cada una de estas iniciativas se elaboró ficha de proyectos y un cronograma de actividades.



**Ilustración 41. Beneficios estimados por el proyecto Gestión de Valor**

De forma resumida se presentan las iniciativas seleccionadas, con su responsable, estado actual (corte a octubre 2020) y los beneficios estimados.

Iniciativa	Responsable	Estado actual	Estimados (MM)	
			Min	Max
1. Aseguramiento de Ingresos	• Jefe Departamento Comercial	• Implementación	• \$ 1.681	- \$ 5.604
2. Cobros Coactivos	• Secretario Jurídico	• Implementación	• \$ 214	- \$ 536
3. Rentabilidad Desagregada	• Gerencia, Jefes de Departamento y Administradores	• Diagnóstico	• \$ 265	- \$ 442
4. Inventarios	• Jefe departamento Administrativo y Financiero	• Diagnóstico	• \$ 180	- \$ 300
5. Pagos Parciales	• Jefe Departamento Comercial	• Diagnóstico	• \$ 136	- \$ 272
6. Recomposición de la deuda	• Jefe departamento Administrativo y Financiero	• Implementación		• \$ 244
7. Viáticos	• Jefe departamento Administrativo y Financiero	• Implementación	• \$ 100	- \$ 200
8. 4x1000	• Jefe departamento Administrativo y Financiero	• Implementación	• \$ 6	- \$ 13
9. Aprovechamiento impuesto de renta	• Jefe departamento de Planeación y proyectos	• En Validación	• Por Definir	
10. Compras sin IVA	• Jefe departamento Administrativo y Financiero	• Diagnóstico	• \$ 60,8	
<b>TOTAL</b>			• \$ 2,827	- \$ 7,610
11. Obras por Impuestos*	• Jefe departamento de Planeación y proyectos	• Implementación	• \$ 6.330	\$ 18.991

**Ilustración 42. Resumen ejecutivo de las iniciativas seleccionadas en el proyecto Gestión de Valor**

A continuación, se provee un detalle adicional del estado de las principales iniciativas de gestión de valor:

a. Aseguramiento de Ingresos.

Se realizó un modelo de proyección de ingresos, tomando como base la progresividad tarifaria y se proyectó hasta el año 2025. Sobre este modelo se proyectaron los ingresos, por cargo, fijo, consumo, subsidios, por cambio de medidores, nuevos usuarios, facturación en conjunto, entre otros. Este modelo se entregó a la jefatura comercial, y sirvió como un

insumo para los cálculos del modelo de valoración de NEST, y es una herramienta muy útil para el presupuesto detallado.

Una vez finalizado el modelo de proyección de ingresos, se integró utilizando la herramienta power pivot para cargar e interrelacionar las bases de recaudo, facturación y cartera mensual de 2020, a nivel de suscriptor, en donde se logra identificar cuáles son los medidores sujetos a reponer, los promedios de los consumos promedio en m3 con la identificación de cuáles de ellos están por debajo de los 5 m3, cuales están en consumo 0, y cuáles tiene consumos repetidos a través de los meses. Adicionalmente la base permite calcular un indicador de rotación de cartera por usuario y asocia una valoración del costo oportunidad de los recursos que no están bien recaudados, hecho que se complementa con un análisis de pagos parciales. Mejorar lo anteriormente expuesto, más un programa articulado de cobros coactivos, identificación y corrección de fraudulentos, da una oportunidad de mejoramiento que supera los 5.000 millones año.

Rentabilidad desagregada. Basados en la información disponible a nivel de centros de costos, se diseñó en conjunto con el área de contabilidad u reporte semiautomático, que permite ver el margen de contribución por seccional de forma mensual.

b. Obras por impuestos:

Se hizo el levantamiento y plan de actividades de 10 proyectos de obras por impuestos, por 18 mil millones de pesos.:


- Implementación Sistema de Tratamiento De Agua Potable Para Los Municipios De Anserma, Belalcazar, Risaralda Y San José, Anserma, Caldas (Planta Única de Anserma) 36257 Hab beneficiados. Inversión Requerida \$8.061 Millones
- Construcción De La Planta De Tratamiento De Agua (Ptar) En El Municipio De Risaralda Caldas. 4827 Hab beneficiados. Inversión Requerida \$1.400 Millones
- Optimización Del Sistema De Alcantarillado De La Calle 9 Entre Carrera 8 Y 10 (Tubería Ø 36") En El Municipio De Samaná. 1845 hab beneficiados. Inversión requerida \$600 millones
- Construcción De Los Interceptores Del Plan De Saneamiento Y Manejo De Vertimientos (Psmv) Del Municipio De Samaná. 6,150 hab beneficiados, Inversión Requerida. 4.050 millones
- Rehabilitación Del Sistema De Alcantarillado Combinado O Box - Culvert El Rotario Del Municipio De Riosucio. 18.662 hab beneficiados. Inversión requerida \$ 2,800 millones
- Tratamiento De Lodos De La PTAP De Marulanda. Inversión req. 31,2 millones
- Obras Correspondientes Al PSMV De Marulanda Etapa 1. Inversión Req. 320,9 millones
- Obras De Expansión Acueducto Palestina. Inversión Requerida. 184 millones
- Tratamiento De Lodos De La PTAP De Samaná. 43,8 millones
- Obras Correspondientes Al PSMV De Samaná Etapa 2. \$ 268 millones

d. **Recomposición de la deuda**

El modelo de valor permitió establecer varios escenarios en donde la afectación en el manejo de la deuda es muy sensible. Es un tema que creemos se debe abordar con otros mecanismos alternos de financiación al largo plazo y menos costoso. Es esta etapa se dio una ganancia rápida en la recomposición de deuda con un beneficio para EMPOCALDAS, de 244 millones.

e. **Inventarios y suministros**

Se hizo un modelo de valoración de inventarios en exceso en donde se identificaron más de 3.000 millones de inventario en esta categoría. Cuando se hizo la validación de la calidad de la información, se llegó a la conclusión que era prioritario un ejercicio de depuración de información de asignación herramientas de control y trazabilidad oportunas.

 F-GC-18 Versión 4 Mayo 2013		<b>EMPOCALDAS S.A E.S.P</b> <b>GESTIÓN CONTRATACIÓN</b>	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE CONTRATISTAS</b> (Aplica para prestación de servicios y consultorías)			
NOMBRE DEL CONTRATISTA:	NEST G. C.F.S.A.	DIRECCIÓN:	CRA 12 No. 96-81 OF. 305
NIT O CEDULA	830021772	FECHA DE CALIFICACIÓN	2020-12-11
NUMERO DE CONTRATO:	118/2020	CALIFICACIÓN	3
Asigne el puntaje a cada uno de los criterios teniendo en cuenta la siguiente escala: Bueno = 3. Regular = 2. Malo = 1. Si no es posible evaluar alguno de los criterios propuestos coloque en la casilla de calificación N/A			
<b>TABLA DE ASIGNACION DE PUNTAJES</b>			
CLASIFICACIÓN	CRITERIO A EVALUAR		CALIFICACION
CALIDAD DEL SERVICIO	Cumple con el objeto del contrato conforme a los requerimientos técnicos.		3
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	Entrega oportuna de los documentos para perfeccionar el contrato.		3
	Entrega oportuna de documentos necesarios para el trámite de pagos.		3
	Cumplimiento en el cronograma de actividades.		3
MANEJO DEL CONTRATO	Presentación a tiempo de la afiliación de la afiliación propia y/o del personal a cargo.		3
	Cumplimiento en pago de salarios, parafiscales y seguridad social.		3
	Cumple en forma estricta y oportuna con la presentación de los informes técnicos.		3
CRITERIO DE EVALUACION	PORCENTAJE	PUNTAJE	CALIFICACIÓN X ASPECTO
Calidad de la Obra	40%	3	1.2
Cumplimiento de Plazos	30%	3	0.9
Manejo del Contrato	30%	3	0.9
<b>EVALUADOR: (INTERVENTOR)</b>			
NOMBRE:	PAULA MILENA VELASQUEZ CASTANO		
CARGO:	Jefe Depto. Adm. y Fro.		
FIRMA:	