- 1	N	Į	1						
	(j: ")	F-GC-29		GESTI	ÓN DE CONTR	ATACIÓN			
	empocaldas	Versión 4 Junio de 2020	GESTIÓN DE CONTRATACIÓN LISTA CHEQUEO PAGO DE ACTAS - CONTRATOS PRESTACIÓN DE						
L			LISTA CHEQUEO PAGO DE ACTAS - CONTRATOS PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y CONSULTORIA						E
1				JE://V	.CIOC I CONSI	JETUKIA			
	# CONTRATO Y AÑO	1			1. VALOR INICI		<u></u>	245.00	
1	# CONTRATO Y ANO	0118/2020	Acta Nº	6 Y FINAL	(incluido IVA) 2. VALOR ADICI			245.284	1.800
ŀ		I	L		(+)				
	CONTRATISTA	1 1	IEST GCF	S.A.	3. VALOR TOTA	AL .		 245.284	
	NIT O CC:	1			(1+2) 4. VALOR ACTA	e			
F		()	330.021.77		ANTERIORES (<u> </u>	`	204.404	.000
]_	CDP (#, rubro y fecha)	₹ 00	397/24/03/2	2020	5. VALOR PRESENTE ACTA		$\overline{}$	40.880	800
	RP (#, rubro y fecha)	> 00			6. VALOR NO	(-)		40.000	.000
L			392/07/04/2		EJECUTADO		ν,		0
	DBJETO DEL CONTRA S.A. E.S.P.	ATO: ELABORACIO	ON DEL PL	AN ESTRATEGICO	(3 - 4 - 5) Y GESTION DE	VALOR DADA			
١	5.A. E.S.P.				OLUTION DE	VALOR PARA	\ ⊢Mi	POCALI	DAS
<u> </u>									
	TIPO DE RECURSOS	PROPIOS	,	CENTRO DE COSTOS y				·	\dashv
-				PROCEDIMIENTO				,	
1.	- Acta original	DOC	UMENTO	VERIFICADOS		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		11450	
		1					×	V # FOL	105
cc	- Autoliquidaciones e ontratista (Personas i	n Salud, Pension	nes y Ries	sgos profesionales	del personal	empleado v d	ell	1	
(F	ontratista (Personas i Personas jurídicas).	raturales) o Cerl	ificado de	Cumplimiento del	Artículo 50 de	la Ley 789/0	2 x		1
_							ŀ		1
3-	Tarjeta profesional y es meses (aplica cuan	certificado de la Ju	nta Central	de contadores con	fecha de		1	-	
tre	es meses (aplica cuan	lo el certificado de	parafiscale	s lo firma el Revisor	Fiscal o el Con	cion no mayor	a x	1	2
4-	Factura (Régimen Co	mun) o Factura ec	trivelent - 1	-2-1		audi <i>j.</i>			-
	<u> </u>	1					x		1
6-	Evaluación del Supen	isor Formato F-GC	-18 (Sala -	plica para al! ~	B				_
1.1	Transmas de bado (D)	edent ant an KMIII #	indoroo /	pilca para el acta fin	ial)		x		1
8-	Informe de actividade:	a cargo del Super	visor.	ando se cuente con	personal a carg	0).			
		i					Х		1
INO	ta: Si pasados tres (rrecciones, quedará	B) días después d	el recibo d	e esta documentad	ción el Supervi	soridel control	0.50	nroco	
				JOI .		11			- 1
Se	cretaría General CEF	TIFICA que el Sur	ervisor do	Contrato anterio	1- 3-				
		,	carpeta	correspondiente.	ia documentac	jon para ser a	chiv	ada en	la
e .	να.Λ. / - -		\		/	// · · · · · · · · · · · · · · · · · · 			
الكث	NOMBRE DE MIJEN BEGIN								
	NOMBRE DE QUIEN RECIBE								
	n	OCHMENTOS ***	-VO2 6-	I		11 / IAIN_/		,	
Cor				DESTINO A TESO	RERÍA		V		
Fac	tura (Régimen Común	o Factura equiva	lente (régin	en simplificado\			х		
	macion del aubelAi201	l r-CG-18 (Solo ani	ica nara at	acta final)			Х		
THE	ime de actividades a d	largo del Superviso	r				x		
Auto	diquidaciones en Salu	d, Pensiones v Ri	escos profe	esionales del perce	nal emple	alas s	х		
	sonas naturales) o	Certificado de C	umplimiento	o del Articulo 50 (de la lev 700	dei contratista			
	licas).				10 Ley 709/	vz (rersonas	Х		
Plan	ribución por centro d eación y Proyectos	e costos. Formato	F-GF-32	- Copia de este fo	ormato se deh	entregar on			
Con	ia del registro presupu	notal		(firma de rec	cibido)	- chueyai ell			
	- zor regione bresupu	restal X							
	Fecha de present	ación	A ADI	E DICIEMBRE SES	1000	$\overline{\bigcirc}$			\wedge
,			<u> </u>	E DICIEMBRE DE 2	<u>'UZU</u>	A) 11.	Á		//
1	ALU A VIII AGGIVE		DATOS D	EL SUPERVISOR		 / 	-		I /
	AULA VELASQUEZ	CASTANO	Jefe Dept	o. Administrativo y F	inanciero	Walled	- 		$A \mathcal{I}$
RO	NOMBRE BINSON RAMIREZ H	EDNIANDEZ		CARGO		FIRM	<u>∠√</u> 1A		7
	NOMBRE	MANNOEZ	Jefe De	oto. Planeación y Pro	oyectos	1/7/2	7	/ T	1
				CARGO		FIRM		1	
		DATOS PA	ARA LA TR	ANSFERENCIA DE	PAGOS	-			- -
 	17813554804			CORRIENTE	17000	BANCOL	` N. 455.	^	
L	CUENTA			TIPO DE CUENTA		BANCOLO BANC		Α	-

			FACTUR		sentación CTRÓN		E VENTA				· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Datos del Do	cumento	Número de Factura				Código L	nico de Factu	ra - CUFE: 1	327979c6a lc827a2faß	28d036ff0	c3cd830c1b311283 1c7ad9e38e552cb7
Fecha de Em Tipo de Oper Tipo de Nego Tipo de Entre	ración ociación	04/12/2020 Generica Contado					e Vencimiento		20		107au9e30e332(<u>0</u> 7
Datos del Em)isor	Nit del Emisor: 830	021772			Razón So	ocial:	NEST UNII	DAD DE GE	STION Y C	CONSULTORIA
Nombre Com Tipo de Cont Régimen Cor Actividad Eco Tipo Respons	ribuyente ntable nómica Principal	NEST UNIDAD DE G Persona Jurídica Impuesto sobre las 7020 O-11		VSULTOR	; !	IERA NES Dirección Departan Correo Municipio Teléfono	nento	CR 68 A 10 Bogotá nest@nest Bogotá, D. 6367904	05 36 com.co c.		ÍAS DE CALDAS
Datos del Ado	quiriente	Nit del Adquiriente:	8908032399		ļ	Razón Sc	cial:	S.A. EMPR	ESA DE SE	RVICIOS I	
Tipo de Docu Número Docu Nombre Com Tipo de Contr Régimen Cont Tipo de Respo	imento ercial ribuyente table	NIT 8908032399 EMPRESA DE OBRAS CALDAS S.A. E.S.P. Persona Jurídica Impuesto sobre las O-13		D€	! !	Dirección Departam Municipio Correo Teléfono	iento	CR 23 75 8 Caldas Manizales	-	a@empoca	aldas.com.co
Detalles de Pr		U-13				X. Market III.	Zpakaskaj			O AVASAS	
Nro. Código	Descripción		U/M				ento Recargo	IVA	IMPUESTOS ICA	INC	Valor de Venta por Item
1 1	HONORARIOS		NIN	1,00	\$ 34.353.614	4,00		\$ 6.527.186,66			\$ 34.353.614,00
Descuentos y Nro.	Recargos Gobales Tipo	s Código		Desc	ripción				%	Monto	
Datos de Refe Tipo de Docun	rencia nento Referencia			Nú	mero Refe	rencia		Fe	echa Refer	encia	
Notas Finales Elaboración de Datos Totales	el Plan Estratégico	y Gestión de Valor p	ara Empocald	as INFOR	ME FINAL						
	2 6-9 20460						MONEDA TASA DE CAM				COP
							Subtotal Preci Descuentos de Recargos deta Subtotal Base	etalle (-) alle (+)		\$ \$ \$	34.353.614,00 0,00 0,00 34.353.614,00
]-	Total impuest Total otros im Total mas imp Descuento Glo	puestos (+) ouesto (≈)		\$ \$ \$	6.527.186,66 0,00 40.880.800,66
Numero de Au	itorización:187640	Generado por:				1	Recargo Globa /alor total de	al (+) la operación		\$	40.880.800,66
warrier of the AL	10712dCION: 18764L	M1503/0R	Rango Auto	rizado: D	esde 1	Rar	igo Autorizad	o: Hasta 50()	Vigencia:	2021-08-03





N ACTA DE RECIBO Nº6 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 Nº01	\$ 40'880.800
ACTA Nº02	\$ 40'880.800
ACTA Nº03	\$ 40'880.800
ACTA №04	\$ 40'880.800
ACTA №05	\$ 40'880.800
ACTA Nº06	\$ 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







f **y** @Empocaldas **©** @empocaldas_oficial **№** empo@empocaldas.com.co **@** www.empocaldas.com.co

INFORME DE SUPERVISION

CONTRATO:

N°0118 DE 2020

OBJETO:

LABORACIÓN 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 Nº06 Y FINAL	\$40'880.800
VALOR EJECUTADO	\$245'284.800
VALOR POR EJECUTAR	-0-

Manizales, 4 de diciembre de 2020

PAULA MLENA VELASQUEZ CASTAÑO Jefe Depto. Administrativo y Financiero

ROBINSON RAMIREZ HERNANDEZ Jefe Depto. Planeación y Proyectos



© Carrera 23 # 75-82 Manizales - Caldas PBX: (+57) (6) 886 7080 NIT: 890.803.239-9



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 Bogota 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 relacion ado con dichos aportes de las siguientes:

Х	Sistema de S	eguridad Social en salud (Varias E.P.S.)
X		esionales (A.R.L)
X	Pensiones (V	arios fondos)
X	Caja de Com	pensación 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 articulo 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.

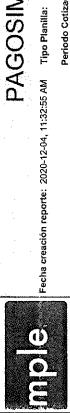
Atentamente,

Jaime Esteban Starez Revisor Fiscal

T.P. 12.792-T

www.nest.com.co

Teléfono: + 57 (1) 621 18 08 Carrera 13 No. 94a - 26 Of. 602 / Bogotá , Colombia



PAGOSIMPLE |

AUTOLIQUIDACION CONSOLIDADA

E: PLANILLA EMPLEADOS EMPRESAS.

diciembre de 2020 Periodo Cotización: noviembre de 2020 Periodo Servicio:

Numéro Planilla: 1034182324

PAGADO 04/12/2020

EL APORTANTE

al NEST UNIDAD DE GESTION Y CONSULTORIA FINANCIE		
, NI830021772	Dirección	CR 13 # 94 a - 26 of 602
presa EMPLEADOR	Teléfono	6367904
		Contro
JONIOLA	Forma Presentación UNIGO	CONTRACT
BOGOTA D.C.	Departamento E	BOGOTA D.C.
nte Legal JARAMILLO OSSA MAURICIO	dentificación	CC 79154224
sor 3	ARP	POSITIVA DE SEGUROS

: DEL APORTANTE	ANTE		:	•			:				:													
tos del Afillado	ဝှင			Nov	Novedades	es		Pensiones	ones		Salud	שי		¥	Riesgos		Cajas			a.	Parafiscales	ales	1	Total
Apellidos y Kombusa	Tipo Subspo Colizanie Colizania	Subspo	0NI TEM 9 TER 30T	9AT 98V 900	PICE SUN VST	AMJ SAV TOV	47A asi0 243 set0	Olea CCF Olea CCF Administration	IBC Fensión	Aporte Pertsión	Administradora	Sabo	Aporte	Tauffa	ISC Aporte Resgos Resgos	Aporta Riesgos	Administradora	282 E	Aparte Caje	Aporto ,	Aports E	ESAP Aporte Mitsisterio		Total
E ANDRES BAUTISTA ANDEZ	5	8					0 30 30	30 30 30 (230301) PORVENIR	\$ 2,809,000 \$ 449,500		(EPSU05) EPS SANITAS	\$ 2.809.000 \$ 112.400	ı ı	0,522	\$ 2.609.000	\$ 14.700 (C	\$ 2.809.000 \$ 14.700 (CGF21) CAFAM	\$ 2.809,000 \$ 112,400.	\$ 112,400.	0 \$	20	80	\$0	\$ 689.000
ANA QUINTERO BOTERO 91		. 90					0 30 30	30 30 30 30 20 23 23 30 1) PORVENIR \$ 1,190 000 \$ 30 4,000	\$ 1,990,000		(EPS005) EPS SANITAS	\$ 1.900.000 \$ 78.000	\$ 76,000	0.522	0,522 \$ 1,900,000	\$ 10,000 [C	\$ 10,000 (CCF21) CAFAM	\$ 1,900,000 \$ 75,000	\$ 76.000	3.0	0.5	O.S.	\$.0	\$ 496 000
JULIANA CALA CHAVES	5	8	_				0 30 30	30 30 30 (25-14) COLPENSIONES \$ 2.809.000 \$ 449.500	\$ 2.609.000	\$ 449,500	(EPSCOS) EPS SANITAS	\$ 2 609.000 \$ 112,400		0,522 \$ 2.809,000 \$ 14,700 (CCF21) CAFAM	\$ 2.809.000	\$ 14.700 (C		\$ 2,809,000 \$ 112,400	\$ 112.400	ŷ,	0 19	o 5	os	\$ 689.000
ES																								
	-	-		-					-	-												ſ		

U

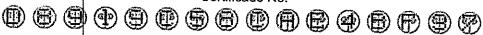
OTAL FINAL	\$ 1.844.000
TOTAL INTERESES TO DE MORA	\$ 0
SUBTOTAL SIN INTERESES DE MORA	\$ 1.844.000
Incapacidades ARP	0 \$
(incapacidades, Licencias, Saldos a Favor) EPS	8
Aportes Min Educación	0.50
Aportes ESAP	0 \$
Aportes ICBF	0\$
Aportes Sena	s
Aportes Cajas	\$ 300.800
8	\$ 39,400
Aportes Salud	\$ 300.800
Aportes Pensión Aportes Salud Aportes Riesg	\$ 1.203.000
IBC Cajas	\$ 7.518.000
IBC Riesgos	\$ 7.518.000
IBC Salud	\$ 7.518.000
	200

Antes de Imprimir, asegúrese que sea realmente necesario. Proteger el medio ambiente está en nuestras manos.

Lineas de Servicio FonoSIMPLE: Bogotà 343 2949 - Cali: 554 0515 - Medellin: 514 66 69 - Bucaramanga: 643 80 00 - Cartagena: 694 54 44 - Pereira: 340 25 62 - Barranquilla: 361 88 50 - Resto del Pais: 018000 971 971 - IMás que Fácil, SIMPLE!



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 digitando el número del certificado

Parública de Colombia Princepo de Educación Nacional

SUNTA CENTRAL DE CONTADOPE TAFJETA PROFESIONAL DE CONTADOR RUBLICO

(EZGEST

JAINE ESTEBAN SUBREZ ROMERO

RESOLUCION (NECRIPICA) 952-T FECHI 19 UI-85 UNI VERSI DAD-CENTRAL



ත්තලපතුදු 5

Esta tariata es el único documento que lo ecredita tomo CONTADOR PUBLICIDA acuardo den lo establacida en la lay 43 de 1996 V.
Agradecemos a guijan encuentre establacida de devolvada el Ministerio de Educación Nacional (1992 Con ado es

REPUBLICA DE COLOMBIA IDENTIFICACION PERSONAL CEDULA DE CIUDADANIA

19375915

NUMERO

SUAREZ ROMERO APELLIBOS

JAIME ESTEBAN





01-MAR-1959 FECHA DE NACIMIENTO 01-MAR-1 SANTAFE DE BOGOTA DO (CUNDINAMARCA)

CTARIMONA DE NAQMIENTO

1.68

Μ

ESTATURA

G.S. RH

SEXO

20-DIC-1977 SANTAFE DE BOGOTA DC

FECHA Y LUGAR DE EXPEDICION





A 1500100-42078422-M-0019375915-20000906

1165600242A 02 089491430





f У @Empocaldas **⊘** @empocaldas_oficial @www.empocaldas.com.co

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 \$.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. Çomercial

ANDRES FELIPE TABA ARROYAVE

Secretario General

PAULA MILENA VÈĽASQUEZ CASTAÑO Jefe Depto. Administrativo y Financiero

SERGIO LOPERA PROAÑOS

Jefe Depto. Operación y Mantenimiento

FABIO CARDONÁ MARIN

Jefe Control Interno

FERNANDO HELY MEJIA ALVAREZ

Sécretario Jurídico



🗣 Carrera 23 # 75–82 Manizales - Caldas PBX: (+57) (6) 886 7080 NIT: 890.803.239-9





f **■** @Empocaldas **②** @empocaldas_oficial **☑** empo@empocaldas.com.co **@www.empocaldas.com.co**

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

NEST GCF SA







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







f y @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co ⊕ www.empocaldas.com.co

CONTENIDO

ł	ARLY I	DE ILUSTRA	CIONES4
1	GLO	SARIO 6	
2	INT	RODUCCIÓN	7
3	PAR	TICIPANTES	7
4	MET	ODOLOGÍA.	9
	4.1	Etapa de er	ntendimiento10
	4.2	Etapa de di	agnóstico12
	4.3	Etapa de di	seño14
	4.4	Etapa de In	nplementación15
5	DIAC		NCONTRADO17
	5.1	Marco estra	tégico17
	5.2	Portafolio d	e servicios18
	5.3	Cadena de	valor19
	5.4	Procesos	20
	5.5	Habilitadore	s: Tecnología20
	5.6		s: Estructura organizacional21
6	DISE	ÑO PLAN ES	TRATÉGICO24
	6.1	Modelo de r	egocio24
	6.2	Procesos	24
	6.3	Estructura d	rganizacional26
7	PLAN	I ESTRATÉGI	CO 2020 – 202427
	7.1	Marco estra	tégico27
	7.2	Plan Estraté	gico junio 2020 – julio 202428
	7.2.	1 Detalle	del Plan Estratégico 2020 –202430
	7.2.		pres estratégicos y de control70
	7.3	Riesgos que	amenazan el Plan Estratégico72
8			MPLEMENTACIÓN74
	8.1	Modelo de g	estión del Plan Estratégico 2020 -202474
			ambio y Plan de comunicaciones77
			a proyectos78
			a indicadores – Tablero de Control80
9	GEST	IÓN DE VAL	DR90







TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodolk	ogía10	C
Ilustración 2. Actividad	des Fase Entendimiento1	1
Ilustración 3. Actividad	des Fase Diagnóstico1	3
Ilustración 4. Actividad	des Fase Diseño1	4
Ilustración 5. Actividad	des Fase Implementación1	6
Ilustración 6. Marco el	stratégico 2016 – 20201	7
Ilustración 7. Retos es	tratégicos1	8
Ilustración 8. Cadena	de valor Empocaldas SA ESP 2016 – 20201	9
Ilustración 9. DOFA te	cnología	1
Ilustración 10. DOFA	estructura organizacional2	2
Ilustración 11. Estruct	ura organizacional Empocaldas SA ESP (junio 2020)2	3
Ilustración 12. Caracte	erización población planta Empocaldas SA ESP (junio 2020)2	3
Ilustración 13. Modelo	de negocio - Alexander Osterwalder2	4
Ilustración 14. Proceso	os para diseñar y/o fortalecer2	E
Ilustración 15. Variable	es para fortalecer y/o diseñar en procesos resaltados2	Ę
Ilustración 16. Marco	estratégico Empocaldas SA ESP 2020 – 20242	3.
Ilustración 17. Dimens	siones y objetivos estratégicos2	2
Ilustración 18. Plan Es	tratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ESP2	Ç
Ilustración 19. Obje	tivo estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensió	r
Sostenibilidad	3	1
Ilustración 20. Objeti	o estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Usuario	
Prestación	3	2
Ilustración 21. Objetiv	o estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Procesos3	3
	o estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Innovació	
y gestión de proyecto	33	4
Ilustración 23. Portafo	lio de proyectos Plan Estratégico 2020 -20243	E
Ilustración 24. Ruta de	e implementación de proyectos Plan Estratégico3	E
Ilustración 25. Fichas	técnicas y Diagramas de GANT Proyectos3	37
Ilustración 26. Gestión	n de inversiones Plan Estratégico6	8
Ilustración 27. Objetiv	o estratégico, estrategias y líneas de acción - Dimensión Aprendizaj	je
y crecimiento		95
Ilustración 28. Indicar	dores estratégicos del Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas S.	
ESP	7	′(
Ilustración 29. Indicad	lores de control del Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ES	;F
.,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	7	1
	de indicadores formulados por Nest GCF7	2
Ilustración 31. Riesgo	s que amenazan en Plan Estratégico 2020 -20247	12
Ilustración 32. Esquen	na para el desarrollo e implementación de la estrategia7	/ [
Ilustración 33. Frente	s de apoyo para la articulación e implementación del Plan Estratégic	:(
	7	
	na de roles y responsabilidades para frentes de trabajo7	
Ilustración 35. Gobier	no y modelo de gestión del Plan Estratégico7	16
Ilustración 36. Plan de	comunicaciones	1







f 🎐 @Empocaldas	@empocaldas_oficial
⊠er	npo@empocaldas.com.co

@www.empocaldas.com.co

The state of the s	CK. ALLANCE LIDO
Ilustración 37. Cronograma del Plan de Comunicaciones	78
Ilustración 38. Esquema de reloj para el seguimiento a proyectos	78
Illustración 39. Seguimiento a proyectos estratégicos (corte octubre 05 2020)	80
Ilustración 40. Semaforo 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 proyect	o Gestión de
Valor	01



1 GLOSARIO

- ANLA: Autoridad Nacional de Licencias Ambientales
- APS: Área de Prestación de Servicio
- CMI: Costo Medio Inversión
- CRA: Comisi\u00e9n de Regulaci\u00f3n de Agua Potable y Saneamiento B\u00e1sico
- 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: Modelb 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: Petidiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes y Denuncias
- PSMV: Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos
- PTAP: Planta de tratamiento
- PTAR: Planta de tratamiento de aguas residuales







f ♥ @Empocaldas © @empocaldas_oficial

□ empo@empocaldas.com.co

⊕ www.empocaldas.com.co

- 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: Tecnológías 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 Empodaldas 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 Carmoha Jefe U Control Disciplinario
- Fabio Cardona Jefe Control Interno
- Luz Ensueño Garzón Jefe Oficina POR

Equipo Comercial:

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







- 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 Orozcó Jefe Sección Gestión Humana
- Diana Salazar Jefe Sección Sistemas
- José Oscar Bedoya Jefe de Presupuesto
- Erika Angelills Comunicaciones

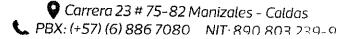
Equipo planeación y proyectos:

- 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 Muñdz
- Felipe Ortiz
- Carolina Gómez
- Ubeimar Pinilla
- Oscar Obando
- Juan Diego Muñoz
- Julio Quiñonez
- Fernando Grisales
- Natalia Rendóh
- Luz Marina Restrepo
- Gloria Ampard Montes









f ♥ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial
☑ empo@empocaldas.com.co
⊕www.empocaldas.com.co

- Martha Salazar
- Diego Vargas
- Adriana del Pilar Orozco

Junta Directiva Sindicato:

- Martha Orrego
- Jorge Eliecer Bueno
- Marisol Vásquez
- Maximiliano Hurtatis
- Lina María Giraldo
- 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 Echeverny
- 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 cuadro 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.



© Carrera 23 # 75-82 Manizales - Caldas • PBX: (+57) (6) 886 7080 NIT: 890.803.239-9





f ♥ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial
☑ empo@empocaldas.com.co
@www.empocaldas.com.co

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 n vel 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	 Definir equipo de trabajo de Empocaldas y responsabilidades Definir personas de otras áreas que pueden participar en el proyecto (Técnicamente relacionadas) Nota: Ver 3. Entrevistas y/o reuniones de trabajo realizadas
Esquema de Comunicación y Seguimiento	 Definir esquema de comunicaciones y esquema de seguimiento. Aprobación del plan de trabajo (Actividades, cronograma y responsables).
Esquema Logístico	 Definir formas de trabajo (videoconferencias vía internet, encuestas y reuniones de trabajo) Presenciales según aplique situación actual covid-19
Plan de Trabajo	Actividades, fechas estimadas y responsables.
Estrategia actual de Empocaldas	Entender la estrategia actual de Empocaldas
Entrevistas	 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
Cadena de valor, estructura y capacidades internas	 Entender la cadena de valor, los procesos y la estructura organizacional para comprender relación procesos – organización y orientar la estructura del proyecto. Entender el funcionamiento actual de la compañía.
Contexto sectorial	 Entender el contexto sectorial para identificar aspectos que pueden incidir en la planeación y ejecución del proyecto. Identificar posibles empresas comparables.
Validación de alcance y plan de trabajo	Reuniones de trabajo para validar el enfoque, organización y alcance del proyecto
Lanzamiento	 Se hace un lanzamiento formal donde se invita a los diferentes responsables y se les comunica el alcance y su rol dentro del proyecto.
Solicitud de información	 Se envían cuestionarios y queries para recopilar información asociada con cada categoría o temática sobre la cual se espera trabajar y desarrollar iniciativas. Se solicita información de iniciativas y proyectos actuales asociados

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 Valbr
- 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:

Análisis de información recopilada para evaluar los resultado operacionales, comerciales, administrativos, tecnológicos y financieros baj la estratégico, Capacidades • Resultados de las reuniones de trabajo, talleres y entrevistas.
Canacidades • Resultados de las reuniones de trabajo, talleres y entrevistas.
internas (DOFA) • Opciones estratégicas preliminares
 Diagnóstico de las variables: Estrategia, portafolio de servicios, procesos estructura, alianzas claves, promesa de valor, ingresos, costos, entre otros. Determinar cómo están operando la cadena de valor valor (procesos dirección, misionales, de apoyo y de control) teniendo en cuenta fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas, cumplimento de metas indicadores
Proyectos Proyectos Proyectos - Evaluación general del portafolio de proyectos actuales - Seguimiento a los proyectos que se consideren pertinentes para Empocaldas durante el desarrollo del proyecto
Analizar información de empresas comparables del sector segú información disponible Realizar reuniones con participantes del sector para retar o validar desempeño actual
Perfil estratégico Definición preliminar de variables del Perfil estratégico







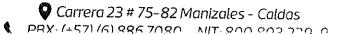
Principales Actividades	Etapa Diagnóstico
Modelo de valor	Levantamiento de información del modelo de valor teniendo en cuenta balance, PyG y flujo de caja: Ingresos Costos Gastos Inversiones Deuda Cartera Entre otros
Identificación, cuantificación selección y priorización de iniciativas asociadas con la gestión de valor. Incluye ganancias rápidas (GR)	 Selección y análisis de las iniciativas de gestión de valor identificadas Empezar proceso para Implementar ganancias rápidas

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.

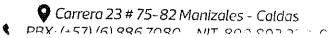
Etapa Diseño
 Re definición de misión, visión, objetivos, estrategias, responsables, metas e indicadores (Plan Estratégico) Portafolio de Proyectos organizacionales Modelo de Gestión
Rediseño de la cadena de valor y de la estructura organizacional a alto nivel según aplique
Validar portafolio de proyectos organizacionales (no incluye POIR)
Va idar portafolio de proyectos organizacionales (no incluye POIR)
Elaborar, validar y ajustar el modelo de valor según aplique
 Priorizar, seleccionar y validar las iniciativas y/o proyectos de gestión de valor a ser implementadas Diseñar el plan de acción sobre las iniciativas priorizadas
Ajustes al modelo Validar y complementar el tablero de indicadores

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. Detaile del plan estratégico
- - 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:







@Empocaldas @@empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

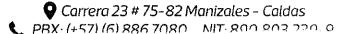
Principales Actividades	Etapa Implementación
Estrategia de Implementación Plan Estratégico y Gestión de Valor	 Definir estrategia de implementación Flan de seguimiento según Modelo de Gestión Realizar ajustes según aplique
Validar frentes de trabajo	Validar los frentes de trabajo de la estrategia y las 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. Estatu\$ plan de trabajo
- 2. Estrategia de implementación
 - Vişión 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
 - Gdbierno 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
 - Ruta de implementación de los proyectos estratégicos
 - Fidhas técnicas de los proyectos estratégicos
- Modeld de gestión Tablero de control 5.
 - Dimensiones, objetivos e indicadores estratégicos Corporativo y Seccionales
 - 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. Métodologías de valoración
 - f. Modelaje obligaciones financieras
 - g. Géstión de recursos para inversión algunos escenarios
 - h. Próyecciones 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.



Misióh:

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.

Visión:

En el año 2020, EMPOCALDAS S.A. E.S.P será una empresa con altos niveles de satisfacción de sus clientes y de sus socios, con rentabilidad económica, generadora de desarrollo con sentido de la responsabilidad social empresarial, personal altamente calificado y orientedo a la mejora continua de sus procesos que le permita a la Empresa, permanecer y crecer en el mercado de los servicios públicos domiciliarios.

Politica de calidad:

En ENPOCALDAS 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.

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







f ➤ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

ser percibidos en la comunidad. Cuando una empresa logra transmitir su esquema de valores a sus colaboradores estos a su vez lo pueden apropiar 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.

Estrategia

- · Crecer en otros serviciós y negocios o fortalecer el servicio de acueducto y alcantarillado
- Ampliar la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado en otros municipios o departamentos
- Fortalecer la relación con el usuario para que perciba a Empocaldas como un aliado y se mejore la imager corporativa
- Las comunidades y los actores involucrados deben sentirse más que beneficiarios, deben ser responsables de desarrollo y sostenimiento de los sistemas de prestación de servicios; por eso la componente social debe ser de forma integral (informativo, educativo y participativo)
- Fortalecer la gestión ambiental integral de Empocaldas (administración y conservación de microcuencas, adquisición de predios, manejo de aguas residuales, tratamiento de lodos, entre otros)
- La planeación se realiza enfocada a proyectos e indicadores y no a orientar el quehacer y los objetivos de la organización
- · Necesidades de inversión no programadas

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.		Servisio	Empocaldas	Otras empresas del sector	¿Cuenta con caso de negocio para gvaluarsu) viabilidad?
1	Prestación de servicio de acue	ducto	Ø.	<u> </u>	
2	Prestación de servicio de alca	ntarillado	>	V	
3	Prestación de servicio de asec)		V	
4	Asesorías			V	
5	Análisis físico químicos y micr	pbiológicos de agua potable		V	
6	Calibración de medidores			V	2
7	Análisis de suelos y materiale	s		Ø	
8	Sistema de información geogr	áfica		V	
9	Comercialización de agua en l	loque y agua envasada		Ø	
10	Producción de energía para au	toconsumo con miras a comercialización		V	
11	Comercialización de electrodo	mésticos		V	
12	Comercialización de insumos	para acometida		Ŋ	
13	Prestación de servicio de agua	en carrotanques		Į.	

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.

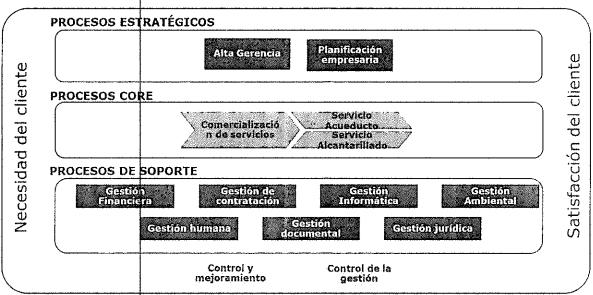


Ilustración 8. Cadena de valor Empocaldas SA ESP 2016 - 2020







f **y** @Empocaldas ☐ @empocaldas_oficial ☐ empo@empocaldas.com co @www.empocaldas.com co

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 lbs 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

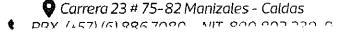
Anexos

Etc.

5.5 Habilitadores: Tecnología

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







f ☞ @Empocaldas @@empocaldas_oficial @www.empocaldas.com.co

Fortalezas

- Se cuenta con herramientas tecnológicas
- VPNs para transmisión de datos entre las seccionales y la oficina central. Se cuenta con Power BI de que permite el análisis de datos.

Oportunidades

- La coyuntura de aislamiento ha permitido a las personas reconocer la importancia de utilizar las nei ramientas
- Capacítación para promover la utilización de la nube, aprovechar la VPN para más procesos.
- 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)
- El diagnóstico de nível de Hardware y el RFI que los diferentes procesos requieren de DYNAMICS permitirán disminuir la brecha actual en los procesos.
- Con el nuevo proveedor de IT se ha actualizado y generado un mejor aprovechamiento de los recursos actuales, siendo un alfado permanente en el área.

Debilidades

- Baja incursión en alternativas tecnológicas de comunicación y trabajo colaborativo.
- Falta de Integración de los Sistemas de Información que brinde en tiempo real, integra, consistente y que
- Los softwares son controlados por terceros, en ocasiones dificulta tener la información oportunamente.
- No se utilizan los candles para almacenar la información en la nube y disponible para consulta.
- Las personal en su mayoría no utilizan las herramientas tecnológicas para realizar los procesos.
- Transmisión de datos entre oficinas sin cifrado o protocolos de seguridad
- Ausencia de sistemas automatizados para control de variables criticas del proceso de acueducto: caudal de agua cruda y tratada, presión en redes, variables fisicoquímicas como turbiedad y cloro residual. 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. No hay gobierno de IT, cada área resuelve sus necesidades y después busca el apoyo de IT.

Amenazas

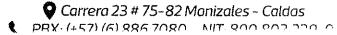
- Algunos datos se encuentran alojados en servidores fuera de la empresa y sin mayor control, con lo cual podrían estar expuestos ante filtraciones, ataques o robos de información.
- Reporte de información equivocada o inexacta por la búsqueda y consolidación manual de la información.

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.









f 💆 @Empocaldas 🧿 @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

·Personal de planta con mucha experiencia, formación academica de alto nivel y conocimiento del negocio.

· Recurso Humano comprometido con la Organización

- Baja rotación de personal
- Amplia participación de genero dentro de la planta de personal
- Existe un Manual de funciones

Oportunidades

Utilizar convenios y practicas con universidades, SENA, "Estado joven", y demás fuentes de Talento Humano.

Contratar personas de las municipios para trabajar en las seccionales apoyando así la comunidad.

Tercerización de actividades (ejm operarios de mantenimiento en seccionales), una vez que se van

Gestionar un Plan de retiro estructurado.

Establecer formalmente la política de teletrabajo para los procesos o roles que por su naturaleza sea viable.

Debilidades

Descompensación en funciones y cargas laborales lo que implica que en algunas dependencias, cargos o personas se centran las operaciones y responsabilidades.

· Tercerización de actividades que se encuentran asignadas a personal de planta

- · Personal sin las competencias suficientes para el desempeño de cargos clave donde se encuentran ubicados.
- · Ausencia de un programa de retención del Talento Humano, especialmente de carácter técnico y operativo, que garanticen permanenda y calidad en los procesos.

· Aprovechar los conocimientos internos que se logra en la formación que patrocina la empresa.

- ·Baja cultura para la confrontación, las autocriticas o criticas internas son consideradas como ataques personales. · 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
- · Personal con edad avanzada y con incapacidades prolongadas que impactan la capacidad de la empresa.

· El personal tiene una reacción negativa al cambio, especialmente cuando es en tecnología.

- ·No se cuenta con un programa claro y robusto de seguridad y salud en el trabajo. Identficación de roles / tareas con seguridad específida (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)
- 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.
- No siempre se realiza el proceso de inducción para dar claridad en las funciones y responsabilidades

· No se hace un proceso de reclutamiento y selección estandarizado

Amenazas

· Los beneficios extralebales pactados por convención motivan la permanencia del personal en la empresa, aún cuando cumpien con lequisitos para retiro por derecho a pensionarse, o no sean muy buenos, o esten sobrevalorados para un cargo.

Personal mayor en edad con problemas de salud, que requieren reubicación.

- La normatividad actual, que permite extender hasta los 70 años, la edad de retiro forzoso de muchos trabajadores
- 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)

Desconocimiento de los nuevos retos que surjan con el efecto POST-PANDEMIA

Ante los constantes incrementos por parte del Gobieno 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.

Ilustración 10. DOFA estructura organizacional

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



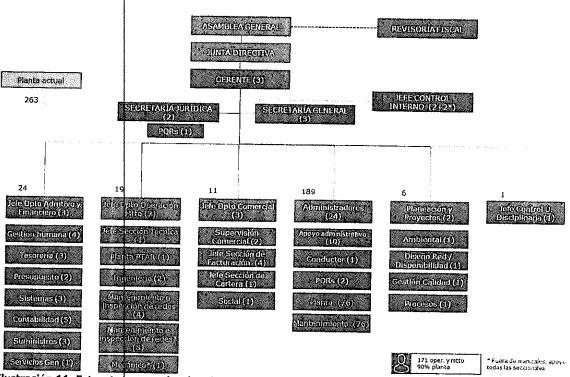


Ilustración 11. Estructura organizacional Empocaldas SA ESP (junio 2020)

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

Ti	o Car	150 Y.E.E.			i energia	
Oficial - Término In				214	81%	
Público - Libre Non				49	19%	
Total general			o y nemoción	263	1570	
<u> </u>		┢		203		
Grado - públicos	N	9 .	• El 19 % son l	de la rabaja	planta adores	
1-Directivo			públicos. • De los 4	19 mí	blicos	
2-Directivo	7	_	el 33 %			
3-Directivo	-	a grado 8-				
4-Directivo	1	profesional y 11 a 4-				
5- Profespecializado 3			• El 80% del total de			
6-Profesional	3	la planta es de				
7-Profesional			genero másculino ubicado			
8-Profesional	1	Б	principalr	nente	en	
11-Asistencial	2		labores		de	
		\$7.50k	operacion			
Genero	No		 La pers joven es 			
F	52		y la mayo			
M	21	 	• Pese a la de las l	natu	raleza	
Total general	26	3	54% es r 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

CANGO	DPTO	a Nov	T/Are
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMITIVO Y FINANCIERO	1	
PROMOTORA SEG. Y SALUD EN EL TRABAJO	ADMTIVOY FINANCIERO	1	1 3
SERVICIOS GENERALES	ADMTIVO Y FINANCIERO	1	1
SUPERVISOR COMERCIAL	COMERCIAL	1	1
ASISTENTE DE PLANTAS	OPERACIÓN Y MITO	1	<u> </u>
AUXILIAR CAMARA DE VIDEO	OPERACIÓN Y MITTO	-	İ
INGENIERO DE ZONA	OPERACIÓN Y MITO	-	1
INSPECTOR ELECTROMECANICO OPERACIÓN Y MITTO MECANICO DE MEDIDORES OPERACIÓN Y MITTO OPERADOR DE PLANTA DE YTO. OPERACIÓN Y MITTO		1	21
		1	-
		7	
TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO	OPERACIÓN Y MITTO	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	7

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







f **y** @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @ www.empocaldas.com.co

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.

	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones clave	Seamentos
Gobernación de Caidas Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) Corpocaldas Alcaldías de Caldas Comunidades/sociedad Otras entidades del departamento Universidades Organizaciones ambientales y sociales Asociaciones de usuarios Otras entidades de usuarios Totra en comisión de servicios públicos del departamento Territorial de Salud de Caidas	Prestación de servicio de acueducto y alcantarillado Facturación y recaudo del servicio de aseo Gestión Social y Ambiental Gestión de Comunicaciones Gestión para la dismunición del IPUF Actividades de detección de anomalias, detección de oportunidades, identificación fraudes Recursos Humanos (convención colectiva y relación sindical) Recursos ambientales Infraestructura operativa (Redes de acueducto y alcantarillado, Plantas de tratamiento, PSMV) Recursos Financieros / inversiones Tecnología (SW y HW, macromedición digital, telemetría)	Prestar el servicio de acueducto con calidad, continuidad, oportunidad y altos indices de cobertura a precio justo. Cilentes y socios con altos niveles de satisfacción Brindar al departamento rentabilidad económica generación de desarrollo Empresa social, ambiental y económicamente sostenible Participación ciudadana	Usuarios: Relaciones satisfactorias con enfoque de blenestar a la comunidad Talento humano: Relaciones de blenestar, estabilidad, crecimiento y compromiso. Terceros en actividades comerciales (cobro coactivo lectura, critica, facturación etc. Canales Ventanilla en seccional, Web, Contac Center, Correo PQRSD, 01800, Whasapp Esquemas de recaudo	clientes 20 municipios, 3 corregimiento (Armas, Guarinocito y Arauca) y 1 centro poblado del Departamen de Caidas (kilometro 41). Estratos, comercial e industrial, Más d 80% de la población atenduda se encuentra en estratos 1,2 y 3. Agua en bioque
Estructura de costos	The state of the s	Lineas de Ingreso		managaran ayan ayan ayan a
(directo e Indirecto) (invi- Servicios públicos cant Insumos y dotaciones prec Mantenimiento Segu		 Venta de servicios de acue Gradualidad de la aplicació Gestión sobre pérdidas con 	n de la tarifa	
Riesgos Asoclados	7 - T 17	Regulación, leves, de	cretos y otras normas	
Variabilidad de las fuentes de abastecimiento Cambios de marco tarifario CRA Cambios normativos		Normatividad nacional sobre servicios públicos Normatividad departamental		

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.







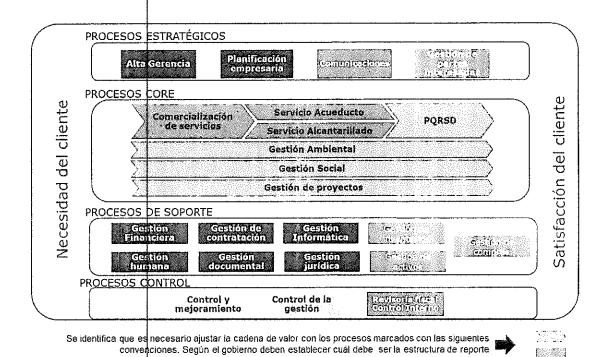


Ilustración 14. Procesos para diseñar y/o fortalecer

Para los procesos re\$altados se identificaron las siguientes necesidades de fortalecimiento y/o ajuste.

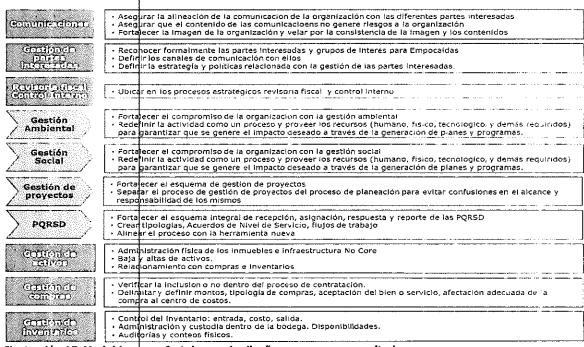


Ilustración 15. Variables para fortalecer y/o diseñar en procesos resaltados







f **y** @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

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 ternas 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.

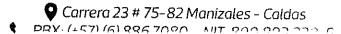
Fortalecimiento del rol / ajuste cargo

• 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 cuales 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 siogan para el período 2020 – 2024.







f 💆 @Empocaldas 🍳 @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

MÁRCO 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 Scored 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:







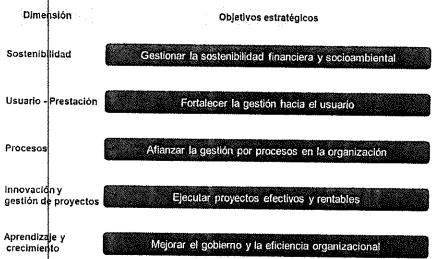


Ilustración 17. Dimensiones y objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos y estrategias

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

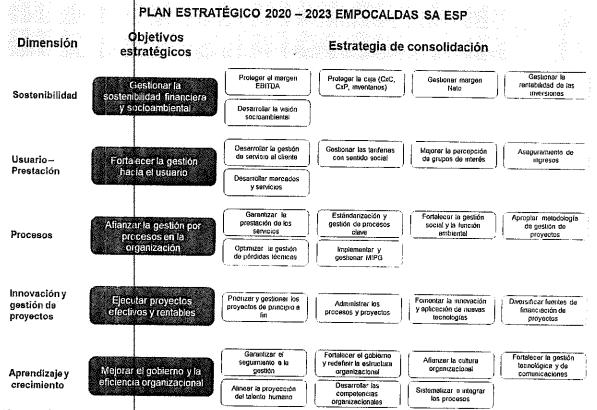


Ilustración 18. Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ESP









f y @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co **@www.empocaldas.com.co**

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 dada 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.





f ☞ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

7.2.1.1 Dimensión sostenibilidad

Objetivo Estratégico Gestionar la sostenibilidad financiera y socioambiental

Estrategias

- 1.- Proteger el margen **EBITDA**
- 2.- Proteger la caja (CxC, CxP, inventarios)
- 3. Gestionar margen Neto
- 4.- Gestionar la rentabilidad de las **Inversiones**
- 5.1 Desarrollar la visión social

5.2 - Desarrollar la visión ambiental

Lineas de acción

- Protección del ingresa: disminución del IPUF, gestión sobre otros ingresos operacionales
 - Racionalizar el costo y el gasto Exclusión del Iva
 - Minimizar o reducir el impacto de contingencias legales *
 - Gestión presupuestal
- Optimización de inventarios (mercancias)
 - Optimización de cuentas por cobrar
 - Optimización de cuentas por pagar
 - Mejorar la gestión del cobro coactivo
- Reducir el costo de la deuda
 - Aumentar ingresos no operacionales
- Análisis y seguimiento a las rentabilidad de programas e inversiones:
 - POIR
 - Otras inversiones

- Proceso gestión social (P)

 Reformulación de la política de compromiso social y los procesos relacionados
 - Redefinición del equipo que soporta la gestión social (Dependencia, roles, perfiles, etc)

Compromisos sociales (P)

- Comunicación (actividades antes, durante y después de las obras),
- Compromiso de uso eficiente y ahorro de agua plan
- Capacitación a grupos de interés (cambios en tarifas, cultura de pago, demás temas que afecten la comunidad, etc)
- Participación ciudadana

52 Proceso gestión ambiental (P)

- Reformulación de la política de compromiso ambiental, el alcance y los procesos asociados
- Redefinición del equipo que soporta la gestión ambiental (Dependencia, roles, perfiles, etc)

Gestión integral de microcuencas (P)

- Adquisición de predios en microcuencas
- Reforestacion
- Mantenimiento y conservación de cuencas

Cultura y responsabilidad ambiental (P)
Desarrollar un programa de cultura y responsabilidad ambiental dirigido a usuarios, comunidades con quienes se comparten fuentes de agua y usuarios internos

Asegurar la calidad de agua de las fuentes (P)

- Fuentes abastecedoras: Medición y control de caudales, caracterización de agua, determinación y vigilancia de factores contaminantes
- Fuentes receptoras: Medición y control de caudales, caracterización de agua, determinación y vigilancia de factores contaminantes, seguimiento a los vertimientos de aguas residuales no domésticas Ejecución de los PSMV

Uso eficiente de los recursos naturales (P)

- Racionalización consumo de agua Racionalización del consumo de energía: Celdas fotovolitaicas y cambio de luminarias Gestión eficiente de los residuos (líquidos - lodos y sólidos)
- Ilustración 19. Objetivo estratégico, estrategias y líneas de acción Dimensión Sostenibilidad





💡 Carrera 23 # 75–82 Manizales ~ Caldas PRY. (457) (6) 886 7080 NIT 900 000 000 0





f ♥ @Empocaldas © @empocaldas_oficial

☑ empo@empocaldas.com.co

@www.empocaldas.com.co

7.2.1.2 Dimensión usuario – prestación

Objetivo Estratégico Fortalecer la gestión hacia el usuario

Estrategias

- 1.- Desarrollar la gestión de servicio al cliente
- 2.- Gestionar las tarifas con sentido social

- 3.- Mejorar la percepción de grupos de interés
- 4.- Aseguramiento de ingresos

5.- Desarrollar mercados y servicios

Lineas de acción

- Reformulación de la política de servicio al cliente
 - · Redefinición del proceso
 - Consolidación y desarrollo delos canales de atención
 PQRSD

Gestión tarifaria (P)

- Definir viabilidad de la generación de la tarifa regional y su posterior implementación en caso de ser aplicable.
- Aseguramiento de la aplicación de la gradualidad de la tarifa (Ajuste 100% de gradualidad terminada la emergencia)
- · Gestión de conocimiento tarifario
- Validación y ajustes en el POIR
- Implementación eficiente y ágil del POIR
- Implementar programas de apoyo social
- Involucrar recursos de terceros para no afectar la tarifa

Comunicaciones y relacionamiento (P)

- · Consolidar el área y el proceso de la comunicaciones
- Definir los responsables del relacionamiento con las diferentes grupos de interés y la agenda con cada uno (Corpocaldas, Administración municipal, entre otros)
- Acompañar a la organización en los diferentes procesos / proyectos que generen impacto en las partes interesadas, apoyando la comunicación

4

Gestión de valor (disminución del IPUF y otros) (P)

- · Cambio recurrente de medidores (gradual)
- · Desarrollo del equipo de gestión de anomalías
- · Corrección por tipo de anomalías en consumos:
- Identificación de conexiones fraudulentas
- Independizaciones de inmuebles e incrementar el número de usuarios por la expansión de la red
- Seguimiento a los otros ingresos (subsidios, facturación conjunta, mínimo vital, medidores, entre otros)
- · Disminución de pagos parciales
- Tiempos óptimos entre eventos (ej.: lectura, crítica, facturación y recaudo)

Desarrollo de servicios (P)

 Exploración de alternativas de nuevos negocios con caso de negocio y planes de implementación si aplica

Desarrollo de mercados (P)

 Exploración de alternativas de nuevos zonas geográficas para la prestación del servicio con caso de negocio y planes de implementación si aplica

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

7.2.1.3 Dimensión Procesos

Objetivo Estratégico Afianzar la gestión por procesos en la organización

Estrategias

 Garantizar la prestación de los servicios

2.- Estandarización y gestión de procesos clave

- Fortalecer la gestión social y la función ambiental
- 4.- Aproplar metodología de gestión de proyectos
- 5.- Optimizar la gestión de pérdidas técnicas
- 6.- Implementar y gestionar MIPG

Líneas de acción

Mantener la continuídad del servicio (disminuyendo la afectación a los usuarios) (P)

- Sectorización de los circuitos
- Adquirir y hacer un uso efectivo de los equipos requeridos para dar continuidad en emergencias (carrotanque, equipos de excavación y demolición, minicargador reposición de la cámara de televisión)
- Asegurar el escalamiento oportuno de las emergencias, novedades y demás informadas por los diferentes canales (PQRSD)

Mantener la infraestructura operativa / optimización del costo (P)

- Fortalecimiento del programa de mantenimiento acueducto (piantas, redes, tanques, macromedidores, geófonos, etc.)
- Fortalecimiento del programa de mantenimiento alcantarillado (plantas, redes, tanques, macromedidores, geófonos, etc.)
- Operatividad del laboratorio
- Garantizar los recursos / insumos / partes requeridas para el mantenimiento
- Instalación del sistema fotovoltaico en las plantas de tratamiento de la Dorada, Viterbo, Supía y PTAR Victoria (ley 3715 beneficios tributarios)

2 Gestión por procesos (P)

- Apropiar metodología
- Detallar los procesos de la cadena de valor sugerida
- Fortalecer la responsabilidad de los dueños de proceso en el mejoramiento, documentación y gestión del resultado de los procesos.
- · Procesos clave a intervenir
 - Gestión comercial
 - Gestión de alcantarillado
 - Gestión de proyectos
 - Servicio al cliente PQRSD
 - Compras y contratación
 - Gestión social
 - Gestión ambiental
 - Comunicaciones
 - Planeación financieraGestión de inventarios
 - Gestión de activos
 - Gestión documental
- Los procesos que soportan la función social y la función ambiental se trabajan en la dimensión de sostenibilidad
- El proceso de apropiar metodología de gestión de proyectos se trabaja en la dimensión de gestión de proyectos e innovación

Disminuir pérdidas técnicas (P)

- Desarrollar los planes de detección de fugas y fraudes
- Instalación de macromedidores en circuitos
- Gestionar los planes definidos para el cumplimiento de las políticas institucionales de gestión y desempeño.

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









f ☞ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial.
☑ empo@empocaldas.com.co
@www.empocaldas.com.co

7.2.1.4 Dimensión Innovación y gestión de proyectos



Estrategias

- Priorizar y gestionar
 los proyectos de
 principio a fin
- 2.- Administrar los procesos y proyectos
- Fomentar la innovación y aplicación de nuevas tecnologías
- 4.- Diversificar fuentes de financiación de proyectos

Líneas de acción

- Gestión de procesos en proyectos (P)
- Seleccionar y estructurar la metodología de gestión de proyectos
- Esquematización de los Caso de negocio
- Diseñar el proceso de gestión de proyectos y capacitar a la organización
- Establecer el esquema de seguimiento a los proyectos
- · Definir roles requeridos para gestionar la estructura
- Estructuración y gestión de proyectos (P)
- Identificar, priorizar, estructurar, detallar y consolidar el plan maestro de inversiones de la organización (corto, mediano y largo plazo incluyendo POIR y otras inversiones
- Implementar una herramienta de gestión de proyectos que incluya tablero de control
- Investigación y análisis permanente de nuevas tecnologías para acueducto y alcantarillado
- Devolución de la tasa retributiva (Corpocaldas)
 - · Aportes y convenios municipales
 - · Obras por impuestos
 - Descontar proyectos de la renta
 - Recursos de la Secretaria de Vivienda y del Plan Departamental de aguas de Caldas
- Proyectos con Colciencias
- Aportes de convenios municipales y con el departamento de Caidas
- · Otras entidades descentralizadas

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.



gion 1. Gestión de valor	11. Seguimiento a la gestión (Desempeño)
2. Gestión de inventarios	12. Ajustes y cambios en la estruc organizacional
3. Desarrollo de la gestión socioambiental	13. Reorganización – cargas de trabajo
Fortalecer la gestión de proyect desarrollar el plan maestro de inversiones	14. Gestión de transformación cultural
POIR y otras inversiones - priorizac ajustes y cambios	ión - 15. Plan retiro voluntario
6. Optimización sistema de acueducto Arac KM 41	uca - 16. Revisión de la convención colectiva
7. Diversificación de fuentes de financiació	Transformación digital (Catastro de rec catastro de usuarios y tablero de control)
Implementación modelo de gestion tableros de control (indicadores)	in – 18. Implementación de ERP, bus de serv y/o articulación de aplicaciones existentes.
9. Sectorización y macromedición	19. PETI – (diferente a software comercia financiero
10. implementar la gestión por proc (claves)	esos 20. Seguimiento a la implementación software comercial

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.

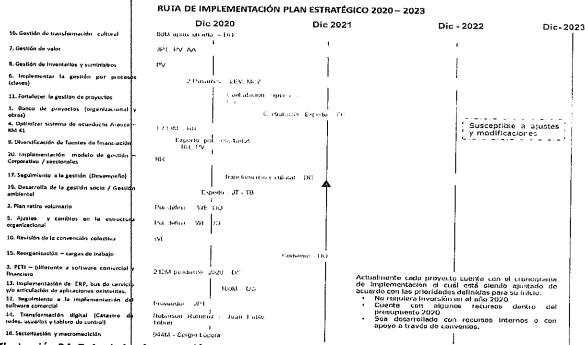


Ilustración 24. Ruta de implementación de proyectos Plan Estratégico

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.







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







f **y** @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

Gestión de transformación cultural

A. ¿En qué consiste la iniciativa?

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. ¿Por qué se ejecuta esta idea?

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

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.

C. Estructura de	equipo	
Rol	Nom	ire
Patrocinador	Paula Vela	zquez
Responsable de proyecto	Diana Ord	zco
Ejecutores		
Otros:	Proveedor selecciona	do
	7	

D. ¿Cuai es el alcance?	
Dentro del alcance	Fuera del alcance
Identificación, diseño, implementación y ejecución del plan de acción estructurado (por lo menos para un año)	1. Temas de capacitación o formación especializada.

E. ¿Fa	ctores clave de éxito?
Adecu	ada identificación y
	del plan
	obusto para toda la
organi	
	ilcación efectiva y
mensa	jes allneados

G. ¿Quiénes son los interesa	dos?
Interesados (top 5)	
Toda la organización en dife intensidad de acuerdo con id definido	rente

Plan de mitigación Campañas de Motivación, Sensibilización y Socialización.

F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?

Supuestos: apoyo incondicional de la gerencia y de la junta directiva.

Restricciones: Tiempo, Presupuesto, Disponibilidad de los

Indicadores de éxito ?		
Indicadores de éxito	Meta	
Identificación	100%	
Cobertura definida	100%	
% de Cumplimiento	80%	

definido		I. ¿Qué situaciones pueden afecta	r el provecto?
	1	Riesgo / obstáculos	Plan
		No colaboración / inasistencia de los funcionarios	Campañas d Sensibilizaci Compromete
H. Presupuesto estimado		Líderes negativos	Canales de c y claros
\$80,000.000 aprox ur	i año		

Comprometer a la Gerencia y Jefes Canales de comunicación directos		APROBACIÓN	
y claros	Ì	Nombre;	
		Fecha:	

Ilustración 25. Fichas técnicas y Diagramas de GANT Proyectos

Ruta de	Implementación Plan	Estratégico

		radion i lan Estiatedico	
	Gestión de transformación cultural		.;
Definición y aprobación d	e las necesidades de la organización		
	Consecusión de proveedores		
:	elección y aprobación del proveedor	j	
	Formalización de la contratación	.]	
Inicio de las actividades definidas en e	pian para la transformación cultural	}	
Seguimiento al imp	acto del plan y ajuste si es necesario		

% avance		Proyecto	Estado	Observación
0%	Gest	ión 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







f ♥ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial
☑ empo@empocaldas.com.co
@ www.empocaldas.com.co

Proyectos Depto. Comercial

Gestión de valor - Aseguramiento de ingresos

A. ¿En qué consiste la inicialitya?

Descripción:
Asegurar ingresos en los temas de : Recuperación de la cartera, Reposición de Medidores, válidación al consumo, conexiones fraudulentas, legalización de usuarios (agua cruda), nuevos suscriptores, cobros coactivos, pagos parciales y nuevos mercados

C. Estructura del equipo

Roi

Nombre

Descripcidal alcance?

B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?

Objetivos:

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.

C. Estructura del equipo	
Nom	pre
Juan Pab Tobón	0
Clavijo Ho	yos
Clavijo Ho William Mo Superviso	yos Ilna res es y
	Nom Juan Pab Tobón Maria Ale Clavijo Ho William M Maria Alej Clavijo Ho William M Superviso comercial

D. ¿Cual es el alcance?	
Dentro del alcance	Fuera del alcance
proceso de cobro, reposición objetiva del medidor, trabajo en	Subcontratación de terceros para ejecución del plan, ir en contra de la comunidad, desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas para la ejecución del plan

F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?

Supuestos: Existe al interior de los procesos que tiene que ver con ingresos, una serie de oportunidades diagnosticadas y valoradas para

E. ¿Factores clave de éxito?
Disciplina en la elaboración mensual de los reportes
Cumplimiento en las tareas de gestión mensual basado en los reportes
Seguimiento y medición a la ejecución de los planes
1

G. ¿Quiénes son los interes	1
Interesados (top 3)	3005?
Gerencia	
Área comercial	T
Área Financiera	
H Oregunuecta actimado	 -

Por definir. Pero la mayor afectación esta en el rubro de

cambio de 31.000 medidores

de costumbre y cultura, en la rela Dependencias y relación con o Administradores de las seccionals	ilan con los objetivos del plan. Faita ición directa con los suscriptores. itras iniciativas: Financiero, as
I. ¿Que situaciones pueden afecta	r el proyecto?
Riesgo / obstaculos	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

indicadores de exito ?		
Indicadores de éxito	Meta	
Ingresos obtenidos por el plan, medidos sobre líneas base por cada iniciativa	5.000 millones de pesos de mayores Ingresos	

J. ¿Cuáles serán los

	APROBACIÓN
-	Nombre:
İ	Fecha:

Rutas de los diferentes componentes del aseguramiento de ingresos:

los usuarios

Resistencia al cambio por parte de

optimizar y asegurar ingresos

Ruta de Implementación Plan Estratégico

Recuperation de Cartere

Consolidar la informeción a Junio 2000 por suscisso (Fuct Rec-Cue)

Diseñar un indicador de cartere por seccional ys componemiento de paga

Desarrolar un reporte por seccional de las carteras más remodes, atada al indicador diseñado en el punto antarior

Diseñar un plan de trabajo basado en el repurta, amplicitando e los coordinadores conserciales.

Elinio a las seccionales del plan de trabajo, con la información anexio para ser gestionada con los unitarios en maia.

Seguimiento teléfacion de carda seccional para revistar avances.

Mediodo de recuperación de cartera en el recaudo.

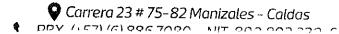
Reunión mensual de centera del area occinercial con perenia a para se insar el avance o deterioro.

14-20 11-8-20 11-8-20 11-8-20 10-9-20	5-9-21
---	--------

Campañas de comunicación

<u>_</u>			
Avance	Proyecto	Estado	Observación
65%	Recuperación de Cartera		En desarollo.
	recoperation de Cartera	•	Articulación con seccionales









Proyectos Depto. Comercial

Gestión de valor - Aseguramiento de ingresos - Reposición medidores

Ruta de Implementación Plan Estratégico

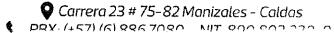
Proyectos Depto. Comercial

Gestión de valor - Aseguramiento de ingresos - Incentivo al consumo

Ruta de Implementación Plan Estratégico

Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Incentivo al consumo	0	En desarrollo









f ♥ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial
☑ empo@empocaldas.com.co
@www.empocaldas.com.co

Proyectos Depto. Comercial

Gestión de valor - Aseguramiento de ingresos - Conexiones fraudulentas

Ruta de Implementación Plan Estratégico

Avance Proyecto Estado Observación 5% Conexiones Fraudulentas C En desarrollo

Proyectos Depto. Comercial

Gestión de valor - Aseguramiento de ingresos - Nuevos suscriptores

Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Nuevos Suscriptores		En desarrollo







f y @Empocaldas ⊙ @empocaldas_oficial @www.empocaldas.com.co

Proyectos Depto. Comercial Gestión de valor – Aseguramiento de ingresos – Pagos parciales

Ruta de Implementación Plan Estratégico

Definición de Política

Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Pagos Parciales		En desarrollo







f ♥ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial
☑ empo@empocaldas.com.co
@www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Financiero y Administrativo Gestión de inventarios y suministros

A. ¿En qué cons	ste la inidiativa?		A. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?		
Descripción: Fo actualmente en	ortalecer los proceso el área de suministr	os que se vienen implementando ros y el módulo de inventarios.	Objetivos: Generar conciencia, sentil de los colaboradores con el área de su mejorar la competitividad y eficacia de	do de pertenencia y adhe	erencia ara
B. Estructura de	l equipo	C. ¿Cuál es el alcance?		E (Casto es alema de 5	-15 7
Rol	Nombre	Dentro del alcance	Fuera del alcance	E. ¿Factores clave de éxito? Soporte proveedor de software	
Patrocinador	Paula Velázquez	Fortalecer el área de suministro			
Responsable de	Paula Velásquez	con el fin de mejorar los proces	en cuanto a las mejoras en el modulo.		
proyecto Sergio Quintero Luz Ayde Patiño Vanessa Castaño		que se vienen realizando en esta dependencia, impiementado y partiendo como base el módulo de inventarios.		Trabajo en conjunto con el personal de Operación y Mantenimiento. Contratación. Mejora en la comunicación entre	
	Martin Elejalde	E. ¿Qué supuestos, restriccione	W dependenciae on tienena	- el área de suministros y los	
Otros;	Operación y Manteniniento, Proveedor de Software FORTUNER, Contabilidad, Contratación.	Software: Fortalecimiento y me servicio que presta el modulo de	ejora en la implementación y en el e inventarios. del plan de trabajo de la mano del otras iniciativas: Operación y	Indininstradores. H. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito o proyecto? Indicadores de éxito Mejora en el sistema de inventarios.	del Meta 100%
	ios Interesados?	I. ¿Qué situaciones pueden afect	ar el provecto?	Fortalecimiento a los procesos que se	100%
Interesados (top 5) Gerencia Empocaldas Jefe Doto, Administrativo y Financiero. Junta Directiva Sindical Lideres de los procesos		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	realizan en el área.	ĺ
		Demora en el proceso de depuración de elementos y códigos. depuración de elementos y códigos. duplicados, antes de generar las modificaciones en el sistema		Apoyo del personal de operación y mto en el proceso de depuración de elementos.	100%
. Presupuesto es	timado	Variación Costo promedio de elementos que ya reposan en sistema.	b. Copla de Seguridad del sistema	APROBACIÓN Nombre:	1800 TO 19
			. 1	Fecha:	

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

50%	Ge	stión de Inventarios		En Desarrollo
F09/			231840	Observación
Avance		Proyecto	Estado	Observe dit
		2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	9-12-28 8-1-21 18-1-21 28-1-21 28-1-21 17-2-21 29-2-21 20-2-21	85 4 82 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
	İ	8-20 8-20 8-20 8-20 9-20 9-20 9-20 9-20 9-20 9-20 9-20 9	<u> </u>	2222222222222222
as a set s vigencia.		and the state of the second se		
Paratrar and deputed on all modulo de actinos fijos, con ri	acon a los elementos que se curan os	ورادي والمرابق ومصافية ويؤم مساوره والمستعدد والمستعد والمستعد والمستعدد والمستعدد والمستعدد والمستعدد والمستعدد والمستعدد وال	!	
Cagacitación del sistema Fortuner para su masimo aproved disclio del plan de acción	amento involciar al proveedores en el		en add T	
Paghai den codiges laires todas (ce beres musices Vatabilidad a las cuipales personales	equipos a los empleados activos para			
instifer countries softened a los departemento	1	and the second		
Redze	s ventario fisico en todas la seccinales			
Whether it process	o de padros y cantral de consumições	And the second second second		
up sasu certains an boas	1	and the same of the same		
Entitleces process para fraces segum coto de acopia y con	eumo para los insumos quimicos con Co			
O señar lines base e indicedores de cordicil , cread segumento a la gastión de entercanas, involuciand	arsas de plansación y operaciones	- · · ·	1	
	domación diplicada no consistente es	to the big to the second		





desunce/scon



Ruta de Implementación Plan Estratégico

Establecer linea pase (la mejoramiento, valoración de oportunidad

Optimizar las compras programatins segun invinsiones. Optimizar las estudos de mercado

Establecer base de datos de proveasores de be res y Bernecia, que sean estratégicos jubicación, precia, logistica, financiación plarafo mas transaccionipas i

Eletions un procedimento pore cel estados se medado, Imperiorda, edecadores de contes y seguimento, como precos undares ve precos de referencia envaluación de proveedores. Proceso administrato que direccione el compilador di intercario existente en los secconades entes de realizar la compilador.

Acuerdo de Compres por acuerdo de marco de precios

Establecimiento de mecanismo para a desarrolo de estados do mescano mais accide a la residezi.

Asseur el proceso de suministras con el modulo de activios fijos de la contablicida, que permita andanciar la uticación de los bienes muebres de la cryantización. Contror a los bienes muebres de té credad estal da la funcionario o contradisto realiza asuletro o

r			
Avance	Proyecto	Estado	Observación
65%	Gestión de Suminsitros	0	En desarrollo









f 🂆 @Empocaldas 🍳 @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

Implementar la gestión por procesos (claves)

A. ¿En qué consiste la iniciativa?

Descripción: Fortalecer la visión de trabajo por procesos en la organización revisando la metodología de manejo y actualizando los procesos clave de la organización.

B. ¿Por qué se ejecuta este proyecto? Objetivos: 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.

C. Estructura	del equipo
Rol	Nombre
Patrocinador	Robinson Ramírez
Responsable de proyecto	Maria Cecilia Zuluga Luz Ely Valencia
Ejecutores	Líderes de proceso Colaboradore s clave
Otros:	

(D. ¿Cuál es el alcance?	
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

E. ¿Factores clave de exito? Participación de personas clave en los procesos Dedicación de tiempo Apoyo de la Gerencia y líderes de procesos

J. ¿Cuáles serán los

éxito

Ajuste metodología

Cumplimiento

Indicadores de éxito del proyecto? Indicadores de

Meta

100%

100%

G. 20	ulénes son los
inter	esados?
1	nteresados (tóp 5)
Toda	la organización

i redan apparate / reperterior / acpertactions ac clearly
Supuestos: Se requiere fortalecer la metodología utilizada para mejorar la
conexión de los procesos y generar resultados más sistémicos en la
organización.
1

F. ¿Qué subjestos, restricciones y dependencias se tienen?

Restricciones: tiempo y disposición de los líderes de los procesos y de la Coordinación Procesos y Coordinación Calidad. Dependencias y relación con otras iniciativas: Gestión del Desempeño,

Gestión socioambiental, Gestión de pro	yect	os.
I. ¿Qué situaciones pueden afectar el p	roye	cto?
Riesgo / obstáculos		Plan de mitigación
1. Retrasos por incumplimiento de los	a.	Segulmiento detallado y apoyo gerencial
compromisos	b.	Garantizar que en cada proceso se

Capacitación / divulgación	100%
APROBA	CIÓN

н	Presupuesto estimado	
=		
	N/A	

Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación
Retrasos por incumplimiento de los	a. Segulmiento detallado y apoyo gerencial
compromisos	 Garantizar que en cada proceso se identifican funcionarios clave con quién trabajar.
Retrasos en la documentación y gestión de compromisos	Contar con dos pasantes Idóneos que soporte el proyecto.

Ruta de Implementación Plan Estratégico

			9.
Congress de mention de la fraction par plantament (des establishes de la fraction par la fraction de mention de la fraction de mention de la fraction de la			
Galean prodary registria dacumentation, estatus and processo destination of another continuation of a status of a second data and a second	en anno d'		
Levant amento de mismoscoto Consideración Aprillada indicada indic			
Science of what is repeated to document our an employer implement of security statements of the security statements of the security statements of the security securi			
Edicate at Idan y repets to document accomply continue of content			
School at hider y re rear to documentación y extratos de proceso de Applicación (academical) academica (academica)			
Ferminanie do de monte de la la la la la la la la la la la la la			
Celection as other years to the commentation of section of the commentation of the com			C
Solution of index y request to document the first y excision del principal in the continuous formation of a principal in constitution of a principal in constitution of a principal indicate of a prin			
Software of 15th y to past to decorption (in) who has been proposed as the proposed of the only in the proposed of the contraction of the contrac			
County feeded in the property of the control of the			
Solicitar at looking to promise is portunant at non-sectional distribution processing of the processin			
Levantamento de atremanta de construcción Abarbardo de construcción			
Capes seriod i escretare po Piùcelle d Schoder et leter y terrore in durantempretarin y publicie del processo Levernomento del estratorio de comissione (April Depois de Capes al Capes (Capes al Capes) de Capes (Capes) de Capes (Capes) de Capes (Capes) (C			
	有原用的民族的民族的政策的政策的现在分词	internation and	

Priorización disene y documentación:

1.1 Gestión social

Fecha:

- 1.2 Gestion ambiental
- 1.3 Gestion de proyectos
- 2.1 Gestión comercial 2.2 Servicio al cliente -PORSD
- 3.1 Compras y Contratación
- 3.2 Gestion de inventanos 3.3 Gestión de activias
- 4.1 Gestion de alc intanliado
- 4.2 Comunicaciones 4.3 Planeacion figuralera
- 1.4 Gestion docume tal

% avance		Proyecto	Estado	Observación
				Definición del esquema general de la
7%	implementar i		gestión por procesos. Início presentación	
L	L			mapa procesos comité directivo









f 💆 @Empocaldas 🌀 @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Planeación y Proyectos Fortalecer la gestión de proyectos

A. ¿En qué consiste la iniciativa?

Descripción: Definir e implementar la metodología de gestión de proyectos en Empocaldas para ejecutar proyectos que apalanquen el logro de los objetivos estratégicos.

B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?

Objetivos: Es necesario establecer una metodología para gestionar adecuadamente los proyectos de la organización (tanto los de inversión como los organizacionales) para asegurar su ejecución y logro de objetivos.

C. Estructura del	eguipo
Rol	
Patrocinador	Robinson Ramirez
Responsable de proyecto	Andrés Felipe Grisales
Ejecutores	Jefes de Departamento
Otros:	Jefes de Sección Asesor tarifario

Interesados (top 5) Lideres de procesos (Jefes) Comunidad Caldense Junta Directiva		ios interesados?
Comunidad Caldense	Interesa	ios (top 5)
	Lideres de proce	sos (Jefes)
Junta Directiva	Comunidad Calde	ense
	lunta Directiva	

Comunidad Caldense	1
Junta Directiva	
	+
	1
H. Presupuesto estimado	1
Por definir	

D. ¿Cuál es el alcance?	
Dentro del alcance	Fuera del alcance
 Definir metodología de gestión de proyectos Ajustar, priorizar, monitorear los proyectos 	1. Ejecución de los proyectos (a

F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen? Supuestos: Los proyectos que se causan a la tarifa del usuario deben ejecutarse o justificar su modificación. El control y monitoreo de los proyectos debe tener un responsable definido.

Restricciones: Recursos económicos. Carencia de herramienta tecnoiógica.

Dependencias y relación con otras iniciativas: "Diversificación de las fuentes de financiación" y "Fortalecer la gestión de proyectos y desarrollar el plan maestro de inversiones"

1	I. ¿Qué situaciones pueden afectar	el proyecto?
1	Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación
	Dificultad para hacer el monitoreo de los proyectos	Definir e implementar herramienta de pago o gratulta
	Bajo interés para actualizar Información de proyectos	Definir un indicador de seguimiento para los responsables de actualizar la información
	Baja aproplación de la metodología	Pian de capacitación a los responsables

	_
E. ¿Factores clave de éxito?	-
Disponibilidad de recursos para inversión en proyectos	
Control sistemático a los provectos	
Generar alertas de los proyectos a los responsables	

J. ¿Cuáles serán Indicadores de é	
Indicadores de éxito	Meta
% ejecución	100%
% avance en tiempo	100%
% cumplimiento en costos	100%

APR	DBACIÓN
Nombre:	
Fecha:	

Ruta de Implementación Plan Estratégico

Desarrollo de gestion de proyectos

Datini si se requiere un proveestor pare soportar el proyecto y se eccionario

Investigación de las metodalogias de gastion de proyectas

Evaluación de las metodologías (costo: requerimentos tecnológicos, inversión en capacitación, tempo de implementación, apricación de la metodología

ajcolocofem al eb nócederge y not

Deárer los procesos requendos

Confir la estructura de soporte requenda

Define les perkies requerdes

Definir esquerna de segiunivento para los tideres de proceso y responsables de los proyectos

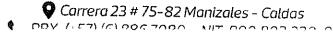
Comunicar a la organización la inueva nellocología de gestión de proyectos

Capacitar a los tideres da ploceso y responsables de projectos

36.16.20 9.11.20 9.11.20 9.11.20 9.12.20 9.12.20 19.12.20 4.12.20 19.12.20 19.12.20	

% ачапсе		Proyecto	Estado	Observación	1
1%	Desam	ollo de gestión de proyectos		Proyecto que iniciará el 2021. Algunos avances en 2020.	- :









f ♥ @Empocaldas ☑ @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co ∰ www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

Banco de Proyectos de Empocaldas

A. ¿En qué consiste la îniciativa?

Descripción: Construir el Banco de Proyectos de Empocaldas para ser utilizado como herramienta de gestión B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?

Objetivos: Facilitar la toma de decisiones sobre la inversión y la financiación de los proyectos de Empocaldas, así como servir de herramlenta de consolidación de la información de los proyectos tanto de inversión como organizacionales.

C. Estructura del	equipo	
Rol	Nomb	e
Patrocinador	Robinson Ramirez	
Responsable de proyecto	Coord. Acueducto Saneamien Básico	
Ejecutores		
Otros:		

D. ¿Cuái es el alcance?	
Dentro del alcance	Fuera del alcance
1.Crear el banco de proyectos	
2.Formulación de los proyectos	
3.Segulmiento al banco de	
proyectos	-
F. ¿Que supuestos, restricciones y d	ependencias se tlenen?

E. ¿Factores clave de éxito?
Compromiso de la
organización
Conocimiento de la gestión de proyectos
Seguimiento permanente a los proyectos formulados
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·

?

H. Presupuesto estimado

Supuestos: Compromiso y apoyo de la gerencia.

Restricciones: Falta de herramienta tecnológica.

Dependencias y relación con otras iniciativas: "Fortalecer la gestión de proyectos" y "catastro de redes"

1. ¿Cuáles serán Indicadores de éx	
Indicadores de éxito	Meta
% cumplimiento	100%

I. ¿Qué situaciones pueden afectar	el proyecto?
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

Nomb			
NOME	re:		
Fecha	:	 	

Ruta de Implementación Plan Estratégico

Enter a ser record un provincio sobre la majorante de projeto de Projetoja.

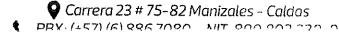
Distri displaca finazione processo energiano de projetoja encorando de Projetoja.

Distri displaca finazione processo energiano de projetoja encorando anales de residiado engraturita y envisacio processo en provincio provincio de projetoja encorando projetoja provincio provincio provincio projetoja de responsacio anales de responsacio anal

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











f ♥ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial
☑ empo@empocaldas.com.co
@www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

Optimización sistema de acueducto Arauca - Km 41

A. ¿En qué consiste la iniciativa?

Descripción: Optimización mediante la ampliación del sistema de acueducto desde Arauca al Km 41.

B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?

Objetivos: Para permitir el desarrollo de un nodo empresariai 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.

C. Estructura del	equipo	
Rol	Nomi	re
Patrocinador	Robinson Ramirez	
Responsable de proyecto	Ropinson Ramirez	
Ejecutores	Contratist selections	
Otros:	Ingeniero Zona	s de
		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·

D. ¿Cuál es el alcance?	
Dentro del alcance	Fuera del alcance
1.Garantizar la prestación del servicio de acueducto en el Km 41	 Ampliación de redes de alcantarillado

E. ¿Factores clave de éxito?
Lograr el cierre financiero
Seguimiento permanente
Contrataciones de calidad

Interesados (top 5) Lideres de procesos (Jefes) Comunidad Caldense Junta Directiva	G. ¿Quiénes son los interesa	dos?
Comunidad Caldense		
1	Lideres de procesos (Jefes)	
Junta Directiva	Comunidad Caldense	
	Junta Directiva	
		├

H. Presupuesto estimado \$1.713.347.727

	1
F. ¿Qué supuestos, restricciones y d	ependencias se tienen?
Supuestos: Los recursos de divider	ndos están aprobados para la
Inversión en el proyecto,	,

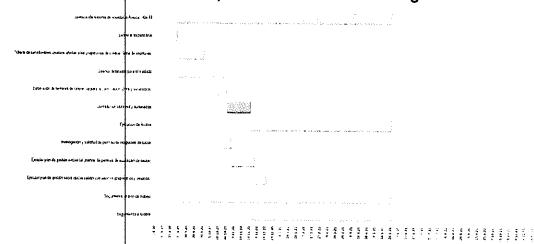
Restricciones: Trámite de servidumbres condicionados a recursos económicos.

Dependencias y relación con otras iniciativas: "Fortalecer la gestión de proyectos"

I. ¿Qué situaciones pueden afectar	el proyecto?
Riesgo / obstaculos	Plan de mitigación
Desistimiento del contratista	Elaboración y firma de clausulas
Daño ambiental	Plan de gestión ambiental
Impacto social negativo	Plan de gestión social
Imprevistos con costos adicionaies	Presupuestos revisados y rigurosos, Seguimiento exhaustivo a los costos del proyecto

J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito ?	
Indicadores de éxito	Meta
% ejecución	100%
% avance en tiempo	100%
% cumplimiento en costos	100%

APROBACIÓN
Nombre:
Fecha:



% avance		Proyecto	Estado	Observación
	Optimiza Arauca -	ción sistema de acueducto Km 41	0	En desartollo





f ☞ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

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

A. ¿En qué consiste la iniciativa? Descripción: Diversificar las fuentes de financiación para los proyectos de Empocaldas

B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?

Objetivos: Es necesario evaluar diferentes fuentes de financiamiento con allados potenciales para ejecutar las inversiones y poder disminuir la presión sobre la tarifa y la caja de Empocaldas

C. Estructura del	equipo	
Rol	Nomb	e
Patrocinador	Wilder Esco	bar
Responsable de proyecto	Robinson Ramirez	
Ejecutores		
Otros:	Paula Velás	quez

	D. ¿Cuái es el alcance? Dentro del alcance	Best mentalise vice vices a proposition of the second	
1		Fuera del alcance	
	Identificar potenciales aliados Lograr la consecución de recursos	1. Ejecutar los recursos atraidos	
	F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?		
[Supuestos: Los recursos jalonados financiarán proyectos de inversión del Banco de Proyectos de Empocaldas.		

E. ¿Factores clave de éxito?
Segulmiento permanente
Habilidades de comunicación del responsable de atraer los recursos
Proyectos diseñados en fase III en el Banco de Proyectos

G. ¿Quiénes son los interesad	os?
Interesados (top 5)	
Líderes de procesos (Jefes)	
Junta Directiva	
Gerente General	
	ļ

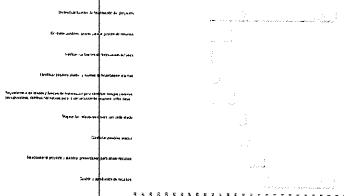
H. Presupuesto estimado Por definir

Restricciones: Recursos económicos.
Dependencias y relación con otras iniciativas: "Gestión de valor" y "Banco de Proyectos"

I. ¿Qué situaciones pueden afect	ar el proyecto?
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación
Recortes presupuestales a los allados	Segulmiento a los aliados y fuentes de financiación
Devolución de proyectos	Gestión y estructuración de proyectos
Bajo interés de aliados en la financiación (Ej. Alcaidías)	Gestión de comunicaciones a iniveles más altos de la organización (Ej. Gerencia general)

 ¿Cuáles serán Indicadores de é: 	
Indicadores de éxito	Meta
% recursos atraidos / recursos requeridos	70%

APROBACIÓN
Nombre:
Fecha:



=	4.0	971	£ :	1 ;	×	2010	5	*	7	4	1	4 44	14 13 41	*100	4.7	5	16.54	7.2	7	11.11	2.4	1714	27.6	1	10.41	7.7	ť	7	B 14	7.	2.5	ž :	:.	17,11	. c	7	3	41.4	:	144	7.5	741.	7.8	1.11	1	•	243. 14
		_																																													

i	% avance		Proyecto	Estado	Observación
	0%	Diversific proyecto	ar fuentes de financiación de s	b	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 requendos para inversiones







f **y** @Empocaldas oficial ☑ empo@empocaldas.com.co ⊕ www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Planeación y Proyectos Diversificación de las fuentes de financiación - Obras por impuestos

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

Rutas de los diferentes componentes del Obras por Impuestos:

1	•		
Elaboración De La Respuesta De La Lista De Chedu (Dnp)	eo Del Ospartamento De Planeación Nacional		
Elaboración De Le Respuesta De la	Lista De Cheque o Del Atristorio De Virienda		
inrestgação De Requerineotos Para El Trantile O Electros	e Actualización de Disponiblistad De Servicio	·	
Elaboracon De Análess De R esgo De A	torismentos En Masa Del Lote De De La Piop		
Actualización Del Presupuesto Con Cotuaciones Ra	coentes De Equipos, Accesanos Y Materiales	s	
Biotoración De La Metodología General Asistada Y Requerimentos De Las Estas De Chaqueo	Prosensación Del Proyecto De Acuerdo A Los	•	
		1.8-20 21.8-20 20.9-20	0.4.51

Avance	Proyecto	Estado	Observación
65%	Implementación Sistema De Tratamiento De Agua Potable Para Los Municipios De Anserma, Belaicazar, Risaraida Y San José, Anserma, Caldas (Planta Única De Anserma) 36257 Hab beneficiados. Inversión Requerida 58,061 Millones	0	Contratación externo para finalizar el proceso









f **y** @Empocaldas of @empocaldas_oficial of empo@empocaldas.com.co ⊕ www.empocaldas.com.co

Ruta de	Implemen	tación Plan	Estratégico
---------	----------	-------------	-------------

		I Tutu uc IIII	bienientación Lis	iii Loualeyi	CU	
Actualización Y Ajusto	: Del Diseño H <i>s</i> trausco De	Acuerdo A La Resolución 330 De 2017	a na -	-		
Actualización Dei Pri Materiales	esupiæsto Con Cobzacion	es Recientes De Equipos, Accesonos Y				
Elaboración Del Marco Lógio De La Metología General Açu	o Y Formulación Dei Proy stada (Mya)	ecto De Acuerdo A Los Requentisentos	***************************************			
Elaboración De Anál	isis De Riesgu De Movim	enios En Masa Del Love Ce Oe La Piap				
Investgación De Requenm Eléctrico	iantos Para E: Tráncile De	Solicated De Disponibilidad De Servicio				
Presentación Del Proyecto C Del Territorio (Art), Minvivieni	le Acuerdo A Los Requen la Y Enp	nientos De La Açencia De Renovación	: 			
			1.8-20 1.8-20 1.8-20 1.8-20 0.9-20 0.9-20 1.10-20 1.11-20 1.11-20 1.11-20 1.11-20	1,12,20 8-1,21 8-1,21 7,2,21 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 7.6-21	7-7-21 6-8-21 6-8-21 6-8-21 5-9-21
	Avance		Proyecto	Estado	Observación	l
	5%	Ptar) En El Muni	.a Planta De Tratamiento De Agua icipio De Risaralda Caldas 4827 os. Inversión Requerida \$1.400 Millones	0	En desarrollo	
					<u> </u>	J

	Elaboración De Estudios Topográficos	man a second and a second as a second as a second as a second as a second as a second as a second as a second
Ęja;	oración O Ajuste Es Estudio De Suelos	
Oiseño Hitráulico (Morre	mas De Cálculo Y Planos Constructivo)	
Elaboración Del Presupuesto Detallado, Memoras Ce Cálcido De Administración Y Cronograma De Ejecució	htidades, Anáksis De Precios Unitarios. h De Obra	
aboración Del Masco Lógico Y Formulación Del Proyeck Melología General Ajustada (Mga)	De Aquerdo A Los Requenmientos De	
esentación Del Proyecto De Acuerdo A Los Requentmen racno (Art), Harviraenda Y Onp	los De La Agencia De Renovación Del	No. West Statement
		1.820 21.820 21.820 20.820 20.920 20.

Avance	Proyecto	Estado	Observación
5%	Optimización Del Sistemo De Alcantarillado De La Calle 9 Entre Carrera 8 y 10 (Tubería Ø 36") En El Muncipio De Samaná . 1845 hab beneficiados. Inversión requerida . 5600 millones	0	En desarrollo



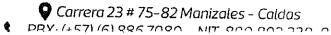




f y @Empocaldas **o** @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com,co ⊕www.empocaldas.com.co

Advance Property Comments of State Comments of S			Ruta de In	plementación P	an Estratéç	jico	
Acutación Distribuiro Signi La Respublicação (200 2017) (Microsa De Liciae) Y Pasas Corramentos De Construcción Del Construcción Del Marcol de Respublicação (1900) (Microsa De Liciae) (Microsa De Microsa De Liciae) (Microsa De Microsa De			Actualización De Estudios Topográficos				
Acusticulo in Principacia Divisioni. Minimum Consideria. Nationa De Principacia Divisioni. Minimum Consideria. Nationa De Principacia Divisioni. Minimum Consideria. Nationa De Principacia Divisioni. Minimum Consideria. Nationa De Principacia Divisioni. National De Principacia Divisioni. National Del Nat			Autuakzación De Estudio De Suelos	والمعارض وال			
Beconson to Neson Ligan Y Formaticon Do. Projects Dr. Acardo A Los Repartmentas De La Mercha (Agrica (Agrica) (Actualización Diseño Hidro Planos Constructivo)	àuxoo Según La Resolu	cón 330 De 2017 (Memonas De Cálculo Y	r Andrews (1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 1919 - 191			
Presentable De Price Price Action A Las Requerements De La Agencia De Renovación Del Instituto (Mr.), Removado Y Dec. Avance Proyecto Servicio De Los Intercaptores Del Prince De Municipio De Los Intercaptores Del Prince De Municipio De Sarranda 6,150 hab beneficidados, Investión Requeremento Y Marcio De Vestifications De Vestificatio	Actualización Del Presupues Cálculo De Administración Y	to Detalfado, Mersonas Cronograma De Fjecuo	Cantidades, Análisis De Precios Unitarios ón De Obre	Artis ya masani a			
Avance Proyecto Estado Observación Son Construcción De Los Interesplores Del Pian De Sonemiento y Manigo De Vertimente (Peroy) Del Municipio De Sonemiento y Manigo De Vertimente (Peroy) Del Municipio De Sonemiento y Manigo De Vertimente (Peroy) Del Municipio De Sonemiento y Manigo De Vertimente (Peroy) Del Municipio De Sonemiento y Manigo De Vertimente (Peroy) Del Municipio De Sonemiento y Manigo De Vertimente (Peroy) Del Municipio De Sonemiento y Manigo De Vertimente (Peroy) Del Municipio De Sonemiento y Manigo De Vertimente (Peroy) Del Municipio De Sonemiento (Peroy) Del Municipio De Reteablitucción Del Sistema De Alcantarillado (Peroy) Del Municipio De Reteablitucción Del Sistema De Alcantarillado (Peroy) Del Municipio De Reteablitucción Del Sistema Del Alcantarillado (Peroy) Del Municipio De Reteablitucción Del Sistema Del Alcantarillado (Peroy) Del Municipio Del Munic	Elaboración Del Marco Lógico Y La Metología General Apistada (f Formulación Dei Proye Mgaj	cto De Accerdo A Los Requeramentos De				
Avance Proyecto Estado Observación Construcción De Los Interceptores Del Plan De Sancani anter o Manejo De Vertimentos (Psarry Del Municipio De Sancani anter o Manejo De Vertimentos (Psarry Del Municipio De Sancani anter o Manejo De Vertimentos (Psarry Del Municipio De Sancani anterior de Sancani anterior de Sancani anterior de Insperior de Requerida. 4,050 millones Ruta de Implementación Plan Estratégico Enderson De Sancani de Proyecto de Roberto De Robe	Presentación Del Proyecto De A Terrácno (Art), Manywanda Y Cri	Acueldo A Los Requera Ip	ecnios De La Agencia De Renovación Del				
Construcción De Los Interceptores Del Pian De Sancanifento Y Manejo De Vertirientos (Permy Del Municipio De Sancanifento Y Manejo De Vertirientos (Permy Del Municipio De Sancanifento Y Manejo De Vertirientos (Permy Del Municipio Del Sancanife Construction Requerida, 4,050 milliones Ruta de Implementación Plan Estratégico En desarrollo Inversión Requerida, 4,050 milliones En desarrollo Inversión Requerida, 4,050 milliones En desarrollo Inversión Plan Estratégico En desarrollo Inversión Plan Estratégico En desarrollo Inversión Plan Estratégico Endocanife Construction E		:		1-8-20 21-8-20 21-8-20 31-8-20 31-8-20 20-5-20 31-9-20 0-10-20 0-10-20 0-11-20 9-11-20 9-11-20	9-12-20 9-12-20 8-1-21 18-1-21 28-1-21 7-7-21 17-2-21 27-2-21 27-2-21 19-3-21	29-3-21 8-4-21 18-4-21 28-5-21 28-5-21 7-6-21 17-6-21 27-6-21	7-7-21 17-7-22 27-7-21 6-8-21 16-8-21 26-8-23 5-9-23
Construcción De Los Interceptores Del Man De Sancemiento Y Manejo De Vertimentos (Permy Del Municipio De Samaná. 6.150 hab beneficiados, Inversión Requenta. 6.150 hab beneficiados, Inversión Requenta. 6.150 hab beneficiados, Inversión Requenta. 6.150 hab beneficiados. Ruta de Implementación Plan Estratégico		Avano	e	Proyecto	Estado	Observación	
Ruta de Implementación Plan Estratégico Discusión De Conser o Norden nas este Este Acada De Municipa De Rousea Coyacidas y Emplea así Fra Resou La Estada y Discusa Encoración De Day distrio Medica De Travado De Resoura Encoración De Day distrio Medica De Travado De Resoura Encoración De Desprisho Medica De Suseon Encoración De Estados Topos de Estados Topos de Consentras Centro Estados De Principios De Casado A Resoura De Principio Consentras Casados De Armantación Unicipios De Casado A Resoura De Principio De Resoura De Principio De Casado A Los Repermentados De Principio De Acado A Los Repermentados De Principio De Acado A Los Repermentados De Principio De Acado A Los Repermentados De Resoura De La Agencia De La Agencia De Resoura De La Agencia De Resoura De La Agencia De La Agencia De Resoura De La Agencia De Resoura De La Agencia De La Agencia De Resoura De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De La Agencia De Resoura De La Agencia De L		5%	Saneamiento Y : Municipio De :	Manejo De Vertimientos (Psmv) Do Samaná, 6,150 hab beneficiados,			
Eleboración De Estudo Sispoyarios Eleboración De Estudo Sispoyarios Eleboración De Principioso Destado Alemonia De Cácido Y Planos Constructivo) Eleboración Del Principioso Destado Alemonia Destado Antica Del Principio Unidado Antica Del Principio Del Antica Del Principio Del Cácido Y Planos Constructivo) Eleboración Del Principioso Del Cacido Antica Del Principio Unidado Antica Del Principio Del Antica Del Principio Del Cácido Y Planos Constructivo) Eleboración Del Principioso Del Cacido Antica Del Principio Del Antica Del Antica Del Representado Del La Mission Del Cacido Del Antica Del Antica Del Antica Del Representado Del Representado Del Principio Del Antica Del Antica Del Representado Del Representado Del Representado Antica Requestra del Principio Del Antica Del Antica Del Principio Del Representado Del Boso Collegio Del Municipio Del Ripostucio Bellos Del Ripostucio Bellos Del Municipio Del Ripostucio Bellos Del Ripostucio Bellos Del Municipio Del Ripostucio Bellos Del Ripostucio Bellos Del Municipio Del Ripostucio Bellos Del R	Eleboratión Der Cor Corpositións Y Empo	men o Intineth nestate scallas, Pera Redizar (KUTA DE IM Entre Acadas Del Municipio De Ricellico si Estudios y Dischos	plementación Pla	an Estratégi	co	
Eleboración Del Presipueso Destalado Merconas De Cárcido Y Planos Constructuro; Cendo Estacturar (Alembras De Cárcido Y Planos Constructuro) Eleboración Del Presipueso Destalado Mentronas De Cárcido Y Planos Constructuro) Eleboración Del Presipueso Destalado Mentronas Destalados Antisas Del Precos Univarios Collegio De Advendo A Los Requermentos De La Materia Del Advendo Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Presipueso Del Projecto Del Advendo A Los Requermentos Del Le Agencia Del Recordo Del Presipueso Del Pres	Ento	racon Do Dagrestoo H	drámico - Estructural Del Trazado Del Bos				
Avance Proyecto Estado Observación Avance Proyecto Estado Observación Avance Proyecto Estado Observación Rehabilitación Del Alcenta III ado Observación Entidado A Combinado O Des Company Del Estado Observación Entidado A Combinado O Des Company Del Estado Observación Avance Proyecto Estado O Des Company Del Estado Observación Entidado A Combinado O Basa Company Del Estado Observación Entidado A Combinado O Basa Company Del Estado Observación Entidado A Combinado O Basa Company Del Estado Observación Entidado A Combinado O Basa Company Del Estado Observación Entidado O Basa Company Del Estado Observación Entidado O Basa Company Del Estado Observación Entidado O Basa Company Del Municipio O En desarrollo Entidado O Basa Company Del Municipio O En desarrollo En desarrollo							
Electrocist Del Presipuesio Delibido Menorias Del Carda Y Planos Consocieto) Electrocist Del Presipuesio Delibido Menorias Del Carda A mass del Presio Menoria Carda A función del Administración Del Referencia Del Electrocist Del Menoria Consocieto Del Menoria Del Menoria Del Menoria Del Menoria A función del Especia Del Acterido A función del Especia Del Referencia Del Le Repensa Del Le Repensa Del Referencia Del Terramo (Art), Menoriada Y Drep Avance Proyecto Estado Observación Rehabilitación Del Sistema Del Alcarda Del Municipio Observación Rehabilitación Del Sistema Del Alcarda Del Municipio Observación En desarrollo En desarrollo En desarrollo		Seeda lian en de					
Eleboración Del Presupuesto Delbalado Alemanias Descladades Antisas Del Presons Unidados Calcado Del Administración y Connegarian Del Esculpido Del Colon Del Administración y Connegarian Del Estados Del Colon Del Administración Del Estados Del Maria (Agua) Presentación Del Presupuesto Del Administración Del Administración Del Reportación Del Presentación Del Propecto Del Administración Del Reportación Del Reportación Del Sistema Del Administración Del Sistema Del Administración Del Sistema Del Municipio De Riostructo Bellocación Del Riostructo Bellocación Del Rostructo Del Municipio Del Riostructo Bellocación Del Rostructo Del Municipio Del Riostructo Bellocación Interestina Del Municipio Del Riostructo Belloca		1		erganização A			
Eleberación Del Marro Logica y Formulación Del Frayero De Accierdo A Los Risquermentos De La Restrictor de Comercia Accierdo A Los Requermentos De La Respectación Del Frayero De Accierdo A Los Requermentos De La Agencia De Renovación Del Sistema Del Accierdo A Los Requermentos De La Agencia Del Renovación Del Sistema Del Accierda Frayero Del Municipio De Riostucio Basis Del Del Combinado D Box - Culvert El Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Del Rotario Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Riostucio Basis Del Rotario Del Municipio Del Riostucio Basis Del Rotario Del Riostucio Basis Del Ro	Elaboração Del Prosupues Cálculo De Administração			era radi f			
Avance Proyecto Estado Observación Rehabilitación Del Sistema De Alcantarillado De Riosucio 18.662 hab beneficiados. Inversion De Riosucio 18.662 hab beneficiados. Inversion	Elaboración Del Marco Lógico 1	l' Fontsulacion Del Proye		de 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 1900 e 19 E	1		
Avance Proyecto Estado Observación Rehabilitación Del Sistema De Alcantarillado Combinado O Box - Culvert El Rotano Del Municipio De Riosucio 18.662 hab beneficiados, Inversión En desarrollo	Presentación Del Proyecto De A Tecnomo (Art), Minomienda Y De	Acuendo A Los Requenti no	entos De La Agenca De Fierrovacion Dei	mandere and a second se	ادر میشدند. این در در در در در در در در در در در در در		
Rehabilitación Del Sistema De Alcantarillado Combinado O Box - Culvert El Rotano Del Municipio De Riosucio 18.662 hab beneficiados. Inversión En desarrollo				1.8.20 21.8.20 21.8.20 10.9.20 20.9.20 10.10.20 9.11.40 9.11.40 19.11.20 19.11.20 19.12.20	29-12-20 8-1-21 18-1-21 28-1-21 17-2-21 17-2-21 19-3-21 29-3-21	184-23 284-23 284-23 185-23 285-23 7-6-23 27-6-23 7-7-23	27-72 6-8-21 16-8-21 5-9-21
Rehabilitación Del Sistema De Alcantarillado Combinado O Box - Culvert El Rotano Del Municipio De Riosucio 18.662 hab beneficiados. Inversión En desarrollo	1	Avance	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	Provecto	Estada	to the second second second	
			Combinado O Box De Riosucio 18	Del Sistema De Alcargarillado - Culvert El Rotano Del Municipio .562 hab beneficiados. Inversion	_		





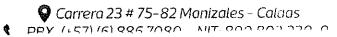




☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

	:	Đu	ta do Imi	nlomonto	sián Di	lan E	etra	tán	ice					
	boración De Ekseño Husraus			plementad	JiOn Fi	Iaii L	.5u a	ıreç	JICC	,	٠			
Elaboración Del Presi	ipuesto Cori Corizacionos Re	centes De Equaço	is Accessors y Nasianaiss		pa lli tions d	***************************************								
	Lógca Y Formulación Del Pro	yedo De Acuerd	o A Los Requeixpentos De		نشد. ن	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·								
La Metologia General Aj														
	De Analisis De Riesgo De M				- e-									
investgación De R Bécinco	lequenmentos iñara El Tráns	e De Spicava De	Dapon tel-dad De Servico	•										
Presentación Del Proye Temporo (Ari), l'ámirne	oto De Acuerdo A Los Heque Ida Y Drip	vmenos De La A	genezz De Renovación Del	ı	\$. · ·	, , etc. , , etc. or o								
	:			1.8-20 21.8-20 21.8-20 31.8-20 10-9-20 20-9-20 0-10-20 0-10-20	9-11-20 9-11-20 9-11-20 9-11-20	9-12-20 9-12-20 8-1-11 18-1-21	7-2-21 7-2-21 17-2-21 27-2-21	9-3-21	8-4-21	28-4-21 8-5-21 18-5-21	78-5-21 7-6-21 17-6-21	77.77	27-7:21 6-8:21	16.8-21 26.8-21 5-9-21
	Ava	nce		Proyecto			Est	ado		0	bserva	ciór		
	55	6		De Lodos De La PTA version rea, 31,2 mil		nda.	C			Er	desar	rolk	,	
		Ru	ta de lm	plementa	ción Pi	lan F	stra	ıtéc	iica	3				
			e Estudios Topográficos	piomonta		, and a second second								
		Actualizaç	ón De Estudio Ce Suelos				··· 			:				
Actualización Diseño Planos Constructivo)	Hidrawico Segun La Resolu	xin 330 De 2017	(Momenas De Calculo Y			a constitution								
Actividzación Del Presuj Cálculo De Administració	ncesto Oetalado. Mensinas n Y Cicnograma De Ejacic	Contriades, Anài ón De Clora	iss De Precos Unitarios			والمستعددة المارية والمارة والمارة والمارة والمارة والمارة والمارة والمارة والمارة والمارة والمارة والمارة والم		se :	داد د مد					
Elaboración Del Marco Log a Metología General Apist	ico Y Formulación Del Proye aria (Mga)	cla De Aantida :	A Los Requenmentos De		*** *		a a deserva de reservo		بورية هم					
Presentación Del Proyecto emissio (Art), Mavacencia	Be Acueroo A .co Requent Y Crip	aentos Dé La Ag	enca De Rommacon Da			درمنستانتها ديارد								
				1-8-20 11-8-20 21-8-20 31-8-20 10-9-20 20-9-20 10-10-20	9-11-20 9-11-20 99-11-20 99-11-20 9-12-20	19-12-20 19-12-20 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	28.4-21	28 5 21 7 6 21	27.6-21	17-7-23	6-8-71 16-8-21 26-8-21 5-9-21
	Avance			Proyecto		E	stado		•	Observ	ación			
	5%			llentes Al PSMV De I Islán Rea, 320,9 mill		()		E	n desa	rrollo			



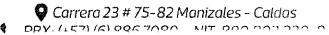






		R	uta de lm	plementación P	an Estratég	ico
		Elabora	icon De Estudos Topograficos		manustan pagaga pagaga sa sa sa sa sa sa sa sa sa sa sa sa sa	en de la companya de la companya de la companya de la companya de la companya de la companya de la companya de La companya de la
		, ka	a' gacion De Estudio De Sugros	s	and the control of th	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Eleboración Del Branfo Flanca Construeira)	Hidráulao Según ta	Resourción 330 D	e 2017 (Memorius De Carodo Y	Y	متناري والرغام مومينيهم وينعر غمضان	e B B Security of the control of the
Elaboración Del Presi Cálculo De Administra	apuesto Detatlado ILIA con Y Cronogramo D	rnorus Cantidade e Ejequisón De Co	s, Anžinės De Piecios Unitarios Id		and the second second second	Control of the Property of the Control of the Contr
Elaboración Del Marco Ló La Metalogía General A _{st} a		e Projecto De Ad	verda A Los Requeraversos De	•	salawan wasan s	Section Control of Con
Presentación Del Proyect Fenicino (Art) - Menymichó	o De Aqueido Altos F a Y Dirp	eG accommenspa	La Agencia De Renovación De	i	والمناور والمتراوية والمتعارفة والمتحددة المتعارفة والمتحددة المتعارفة والمتحددة المتعارفة والمتحددة المتعارفة	on a diagram photos a compression programments des
				148.20 218.20 318.20 318.20 30.9.20 30.9.20 30.10.20 30.10.20 30.10.20 30.10.20 30.10.20 30.10.20 30.10.20	19-12-20 29-12-20 8-1-21 18-1-21 28-1-21 7-2-21 17-2-21 27-2-21 27-2-21 27-2-21 27-2-21 27-2-21	284-21 284-22 284-22 285-23 285-23 276-22 276-22 277-23 277-277-23 277-2
	Avai	nce		Proyecto	Estado	Observación
	59	6		ón Acueducto Palestina. Inversión Jerida. 184 millones	1 0	En desarrollo
		F	Ruta de Im	nplementación PI	an Estratégi	со
Elab	oración De Diseño Hi	Stautico De Acutero	lo A La Resolución 330 De 2017	1	on all many of the	
Baboracón Del Presup	westa Con Cobracon	es Resientes De E	quipos Accesonos Y Materiales	,		
Elaboración Del Marco Li La Merchogia General Aju	ógen Y Furmuladesi (stata (Nga)	iol Projecto Eu Ac	uerdo Alica Roquermantos De	•	and the state of t	
Baboracón (De Arálisa De Riusga	De Novementos E	n Masa Bel Lote De De La Ptap	;		
hvestgap de De Re Elegyico	queranentos Para El	Tramije De Solicita	d De Disponiblicad De Serico			
Presentación De Proyect Tembrio (A1) 11 milyond	la De Acuerdo A Los F la Y Onp	Requestrations De	La Agenca De Renovación Dal	1	-	
				1-8-20 21-8-20 21-8-20 10-9-20 20-9-20 30-9-20 40-10-20 40-10-20 40-10-20 9-11-20 9-11-20 9-12-20	77777777777777777777777777777777777777	24 4.21 28 4.21 28 5.21 28 5.21 28 5.21 27 6.21 27 7.21 27 7.21 26 8.21
	F	lvance		កាន់កំពង់និងគឺថ្មីថ្មីតិថ្មីតិថ្មីតិ	g g a a a a a a a a a a a a a a a a a a	Observación









Appudización De Estudios Topos		
Actualización De Estudo De		and the second
Actualización Diseño Nedraulani. Segun La Resoupion 330 De 2017 (Memorias De Co Planes Constitutivo)	•	M + + man + + + + + + + + + + + + + + + + + + +
Actualización Del Frenciosesto Delatarco, Niemacus Carridades, Anal em De Frecos Un Cábrido De Aonissaración y Cronograna De Ejacusão De Otaa	:	The second of th
Biobosodo De Marco Lógico Y Formulación Div Pro _s esso De Acuerdo A Los Requentines a Matalogía General Acustado (Mga)		Action of the second second
Presentación D.C. Projecto De Accerdo A., os Ricquems entos De La Agencia De Renarat entorro (Art), Maturendo Y Cep		
	1.8.20 21.8.20 21.8.20 31.8.20 20.9.20 30.10.20 30.10.20 91.11.20 91.12.00 91.12.00 91.12.00 91.12.00 91.12.00 91.12.00 91.12.00 91.12.00	7.2.2.3 9.3.2.3 9.3.2.3 19.3.2.3 19.3.2.3 18.4.2.1 18.4.2.1 18.4.2.3 17.6.2.3 17.6.2.3 17.6.2.3 17.6.2.3 17.6.2.3 17.7.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1 16.8.2.1

Avançe	Proyecto	Estado	Observación
5%	Obras Correspondientes Al PSNV De Samana Étapa 2, S 268 millones) O	En desarrollo









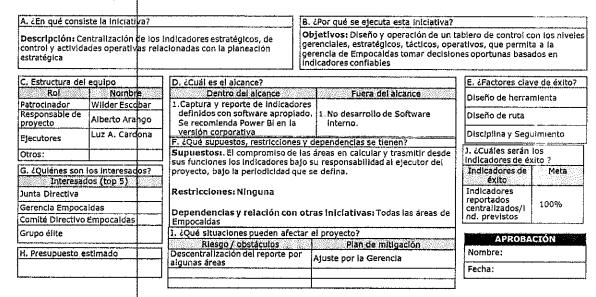
f **y** @Empocaldas oficial

☐ empo@empocaldas.com co

@www.empocaldas.com co

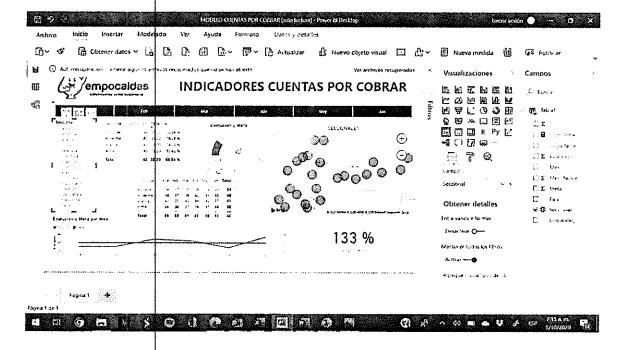
Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

Modelo de gestión - tablero de control

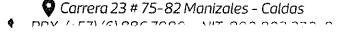


Cronograma de actividades en construcción

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











f 🄰 @Empocaldas 🔘 @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co. @www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

Seguimiento a la gestión del desempeño

A. ¿En qué consiste la iniciativa? A. ¿Por qué se ejecuta este proyecto? Descripción: Identificar para los diferentes roles de la organización el aporte o contribución a la consecución de los objetivos Objetivos: Generar conciencia y sentido de pertenencia de los colaboradores al entender el impacto que tienen en la organización, organizacionales. mejorar la competitividad y eficacia de Empocaldas. B. Estructura dei equipo C. ¿Cuál es el alcance? E. ¿Factores clave de éxito? Fuera del alcance Alineación en cascada con el

Rot	Nombre	Dentro del alcance Fuera del alcance		
Patrocinador	Paula Velázquez	Asociación del modelo de gestión No corresponde a evaluación de		
Responsable de proyecto	Diana Orozdo	organizacional y de los procesos a desempeño.		
Ejecutores	Diana Orozoo Robinson Ramirez	(establecer cargos objetivo), dimensionando el desempeño esperado en cada uno.		
	Erika Angelilles	E. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?		
ļ	Maria Cecilia			
Otros:	Zuluaga Luz Ely Valencia Nicolás Villamii	Supuestos: En una cuitura 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.		

Soportado en transformación

G. ¿Quiénes son los interesado Interesados (top 5) Funcionarios Empocaldas	s?	"implementación modelo de gesti (Indicadores)" y el proyecto de "tr indicadores de los procesos.	ón - tableros de control
Junta Directiva Sindical			
Lideres de los procesos		I. ¿Qué situaciones pueden afectar	el proyecto?
		Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación
I. Presupuesto estimado		Dificultad de implementación por dispersión de la información y el sistema de recopilación	Garantizar que desde los tableros de control la información se desagregue de manera que

mensajes alineados	, ,
H. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito proyecto?	đel
Indicadores de éxito	Meta
Definición gestión roles (aplicables)	100%
Metodología de consecución de la data	100%
Definición desempeño esperado	100%

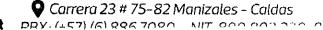
modelo de gestión Medir sistemáticamente y retroalimentar Sensibilizar al sindicato los retos de Empocaldas Comunicación efectiva y

	APROBACIÓN	in the
Nomi	bre:	
Fech	3:	

	Gestión del desempaño	
Entender los indicadores definidos en el tabler	o de control y los indicadores de	
Profundizar ios ind	cadores en cascada asociando:	
Almear con e	proyecto de Tablero de control	نت سا
Establecer la estrategia de comunicación para p	resentar el esquema de gestión	
Capacitar a los lideres en la generación d	e retroalimentaciones positivas	ميد.
Presentar a los colaboradores el esquerna de g	estión del desempeño - etapa 1	1
Gonerar retroalimen	tación a los equipos de trabajo	Affirm the section of
Presentar a los colaboradores el esque na de g	estión del desempeño - etapa 2	:
Genera	r retroalmentación a los cargos	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Monitorear, valida	y ejustar la estrategia utilizada	
Continue	r con la gestión del desempeño	e i magamagan eta eta ala
		よるは異常ない。 ものはないない。 ものはないないないないないないないないないないないないないないないないないないない

% 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.









f ☞ @Empocaldas @@empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

Desarrollo de la gestión social

A. ¿En qué consiste la iniciativa? Descripción: Definir y desarrollar la gestión social en Empocaldas

B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?

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.

C. Estructura del	equipo	
Rol	Nomt	re
Patrocinador	Jefe Depto Comercia	
Responsable de proyecto	Tatiana Be	tancur
Ejecutores		
Otros:	Gerencia Jefes de D	pto.

D. ¿Cuál es el alcance?	
Dentro del alcance	Fuera del alcance
Reformular las políticas de gestión social Definir los procesos requeridos Redefinir la estructura que soporta la gestión social	Contratación de personal Disponibilidad de recursos
F. ¿Qué supuestos, restricciones y	dependencias se tienen?

Restricciones: Disponibilidad de los colaboradores

E transcriber de Caten	
E. ¿Factores clave de éxito?	
Compromiso de la	
organización	
Contratación de personal	_
Allanzas estratégicas	
Disponibilidad de recursos	
J. ¿Cuáles serán los	
Indicadores de éxito ?	
Indicadores de Meta	Š

G. ¿Quiénes son los interesa	dos?
Interesados (top 5)	
Lideres de procesos (Jefes)	
Comunidad Caldense	
Junta Directiva	
Administraciones municipale	5
Allados estratégicos	

H. Presupuesto estimado

1	proyecto "ajustes y cambios en la	estructura organizacional"	
1	I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?		
j	Riesgo / obstáculos	Pian de mitigación	
	Resistencia de colaboradores a los nuevos procesos (Internos y externos)	Plan de capacitación	
	Credibilidad de la comunidad	Canacitación y segulmiente	

APROBACIÓN	e e
Nombre:	
Fecha:	

éxito cumplimlento

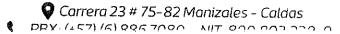
Ruta de Implementación Plan Estratégico

4 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1

Capacitación y segulmiento

% avance		Proyecto	Estado	Observación
4%	Desarro	llar el proceso de gestión social	-	En desarrollo
				The state of the s









f y @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co **@** www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Planeación y Proyectos

Desarrollo la gestión ambiental

A. ¿En qué consiste la iniciativa?

Descripción: Definir y desa rollar la gestión socio ambiental en Empocaldas

B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?

Objetivos: 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.

del equipo	1	
Nombi	e	
Jefe Depto. Pla Proyectos	neación y	
Coord. Recurso Naturales	s	
Coord. Recurso Naturales	s	
Jefe Depto. Adı Financlero	non y	
Coordinador Ac y Saneamlento		
Jefe Seccion Té Operativa -	,	
	Nombi Jefe Depto. Pla Proyectos Coord. Recurso Naturales Coord. Recurso Naturales Jefe Depto. Adi Financiero Coordinador Ad y Saneamiento Jefe Sección Té	

sc	s	gestid 2.Defin 3.Redef
sd		sopon
di	non y	
to	ueducto	F. ¿Qué Supues
Τe	cnica y	Restrice

dos?
dad

Por definir

D. ¿Cuál es el alcance?		
Dentro del alcance	Fuera del alcance	
Reformular las políticas de gestión ambiental Definir los procesos requeridos Redefinir la estructura que	Contratación de personal Asignación del presupuesto	

	F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?
	Supuestos: Compromiso y apoyo de la gerencia.
i	Restricciones: Normas ambientales cambiantes. Falta de datos e información en materia ambiental.

	Dependencias y relación con otras iniciativas: Apoyo en el proyecto "ajustes y cambios en la estructura organizacional"
1	, i di di di di di di di di di di di di d

_	Te traction of the s
- 200	E. ¿Factores clave de éxito?
	Compromiso de la
	organización
	Destinación de recursos
ļ	necesarios
Ì	Personal idóneo
	Alianzas estratégicas
	Contar con herramientas

tecnológicas

Indicadores de é	J. ¿Cuáles serán los ndicadores de éxito ?		
Indicadores de éxito	Meta		
% cumplimiento	100%		

Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación
Resistencia de colaboradores a	Plan de capacitación -
los nuevo procesos	sensibilización
Falta de articulación con la	Acercamiento y gestión ante
autoridad ambiental y sanitaria	estos estamentos
Falta de confianza de las comunidades frente a las Iniciativas de la empresa	Seguimiento y control a las políticas establecidas.

APROBACIÓN	
Nombre:	
Fecha:	

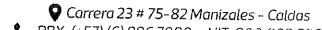
Ruta de Implementación Plan Estratégico

Printings recorded by two records as the records and the special production of the control of th

r				
% avance		Proyecto	Estado	Observación
0%	Desarrolla	r el proceso de gestión ambient	0	Proceso pendiente por iniciar











f **y** @Empocaldas oficial ☑ empo@empocaldas.com.co
@www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

A. dEn qué consiste la iniciat va?

Descripción: 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. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?

Objetivos: 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

	·	
C. Estructura del	equipo	-
Rol	Nomb	e
Patrocinador	Paula Veláz	quez
Responsable de proyecto	Diana Oroz	co
Ejecutores		
Otros:	Abogado laboralista Psicólogo Comunicac Financiera Trabajador	
encargada	Por definir	
G. ¿Quiénes son Interesad	los interesad los (top 5)	os?
Lideres de proces		
Comunidad Calde		
Junta Directiva		

H. Presupuesto estimado

% avance

D. ¿Cuál es el alcance?	
Dentro del alcance	Fuera del alcance
 Análisis y definición del plan de retiro Voluntario para las personas que están en edad de pensión. Implementación del plan 	1. Modificación de la Convención.

F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?
Supuestos: El plan de retiro debe beneficiar tanto a la empresa como a los funcionarios susceptibles de retiro voluntario.

Restricciones: Recursos económicos. Posible oposición del Sindicato que dificulte la socialización del plan.

Dependencias y relación con otras iniciativas: Apoyo en el proyecto de "gestión de transformación cultural"

I. ¿Qué situaciones pueden afecta	
Riesgo / obstaculos	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	Bilndarse laboralmente

E. ¿Factores clave de éxito?
Diseño de un plan de Plan de Retiro Voluntario atractivo y beneficioso para las partes
Buenas habilidades de negociación.
Acompañamiento Outplacement

J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito ?					
Indicadores de éxito	Meta				
% personas acogidas al plan (escalonado)	80%				
Cumplimiento presupuesto	100%				

APROBACIÓN	
Nombre:	
Fecha:	

Ruta de Implementación Plan Estratégico

da con respecto al Pian de retiro. Clauficar semanas conzadas y el fondo Finalización de la modelación y los cólculos individuales / escerianos Disjeño de la oferta de plan de retiro Defin el porcentaje reposición cargos Definición y formalización de abogado laboraliste Enlandimiento del plan de rebio y generación de recomendaciones (lineamientos) Consolidación de las recomendaciones y ajustar las cierta de plan de retiro Deánición de la estrategra de comunicación y presentación a la población Aprobar el distano de la oferta y el presupuesto Presentac ión del plan de retiro al sindicato Definición / apropiación de los recursos requendos para el plan de retiro establecado Asegurar la transición del conocimiento Implementación Venticación del avance del plan Acompañamiento a los retirados en su nuevo rol para garantizar que sean.

اا	
	and the second
	_ i
	!
	.i.
	1
	J
	<i>3</i>
	and the manufacture of the second of the sec
	Control to the Control of the Contro
	adjuster a rando sacronomo algunismo de la como se se se se se se se se se se se se se
2222	######################################

		42% 575 955			***	-101		***		AR
e	Proyect	to	E	sta	do				Observación	
	Plan de retiro voluntario			C	····	į.	iere	as ir ite e	ndividuales definidas. El está iniciando acercamientos	



con el sindicato para sondear su posición frente a la oferta a realizar





f 💆 @Empocaldas . Oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

Ajustes y cambios en la estructura organizacional

A. ¿En qué consiste la iniciativa? Descripción: Realizar ajustés en la estructura organizacional (nuevos roles, redistribución de funciones, zonificación, algunos perfiles, entre otros) que apalanquen el logro de los objetivos B. ¿Por qué se ejecuta este proyecto? Objetivos: Fortalecer el gobierno, mejorar la gestión de desempeño, reducir los tramos de control, y apalancar procesos que están un poco rezagados en la organización.

C. Estructura de	equipo	1	D. ¿Cuál es el alcance?	
Rol	Nomb	TB .	Dentro del alcance	Fuera del alcan
Patrocinador	Paula Velá	żquez	Definición y aprobación de los	N/A
Responsable de proyecto	Diana Oro	co	cambios en la estructura, formalización antes las entidades	
Ejecutores			respectiva y ejecución de los	
Otros:			cambios aprobados (poblamiento)	
			F. ¿Qué supuestos, restricciones y o	lependencias se tienen?
			Supuestos: se requiere proveer un conocimiento específico de temas q	as capacidades internas
G. ¿Quiénes son	los interesa		Restricciones: la organización no o	cuenta con unos perfiles o

D. ¿Cuál es el alcance?	
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

E. ¿Factores clave de éxito?
Adecuada comunicación a la
organización
Selección personal idóneo
Rapidez del proceso de selección
selección

G. ¿Quiénes son los interesad	os?
Interesados (top 5)	
Área usuaria : Todas las área	5
<otros></otros>	

ı	Supuestos: se requiere proveer unas capacidades internas con conocimiento específico de temas que apalanquen los nuevos retos.
	Restricciones: la organización no cuenta con unos perfiles con conocimientos en áreas específicas y/o con tiempo para ejecutarios.
	Dependencias y relación con otras iniciativas: Apoyo en ei proyecto de "gestión de transformación cultural"
	I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?
	Riesgo / obstáculos Diam do mitigandos

H. ¿Cuáles serán Indicadores de é proyecto?	
Indicadores de éxito	Meta
Aprobación	100%
Selección / reubicación	100%
Metas establecidas	100%

	1. Conc situaciones pueden alectar	er proyecto:
	Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación
		a. Comunicación asertiva / cultura
H. Presupuesto estimado	2. Dificultad de Adaptación	b. Acompañamiento sistemático durante los primeros 6 meses
	3.	c.
	4,	

APROBACIÓN
Nombre:
Fecha:

Ajustes y cambi	s en la estructura organizacional	
Presentación de la estructura propuesta ;	ara consideración de la gerenca	
	Ajustes requendos.	1
Presentación de los qui	stes sugendos al equipo directivo	<u> </u>
Definición de los ajul	iles a incorporar en la estructura	
Definición de la estrata	gra de poblemiento y priosidades	2
Formalización de la estructura priorizada (perti	dei cargo, manual de lunciones,	,_ :
Coordinar la programación de la asomblea extr	ordinaria o la ordinaria y realizar	
Gestión de cambio organizacional - Estrategia d	comunicación de los apostes en	· ·
•	Redutamento y selección	<u></u>
	Contratación	1
:	Inducción y acompañamiento	المساديات
Socialización e la organización de la estructura i	gabierna / procesas y prayectos.	1
	Reubicación de cargos, si aplica	_1
Асот	peñamiento a los nuevos cargos	
Venficación de la adaptación y	eajuste gestión del desempeño	<u>نب</u>

1975 - 19	MUMUNION CONTRACT.
#UM#U#################################	444 44 46 44

% avance	Proyecto	Estado	Observación
13% Ajus	es y cambios en la estructura organizacional	0	En definición ajustes estructura por parte de la Gerencia









f ♥ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial
☑ empo@empocaldas.com.co
@www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Financiero y Administrativo Revisión de la convención colectiva

A. ¿En qué cons	iste la iniciativa?		A. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?	
Descripción: Re ajustes que cont sostenibilidad y Aspectos como F beneficios a las	evisar aspectos de cribuyan ai uso ad- a la competitivida formación en tem- partes, Normativiz	la convención colectiva buscando ecuado de los recursos, a la d de Empocaldas. is afínes a su posición que genere ar el apoyo al estudio de los is al llegar a edad de pensión.	Objetivos: Mejorar la competencia de profesionalizarse en temas asociados : gasto laborai.	los funcionarios al al cargo que tienen, disminuir e
B. Estructura de	equipo	C. ¿Cuál es el alcance?		E. ¿Factores clave de éxito
Rol	Nomble	Dentro del alcance	Fuera del alcance	Desarrollo de los aspectos
Patrocinador	Paula Velázquez	Desarrollar los aspectos de la	N/A	ajustar
Responsable de proyecto	Wilder Escobar	convención a ser ajustados, demandar la convención colecti	va y	Sensibilizar al sindicato los retos de Empocaldas
Ejecutores	Wilder Escobar	negociar los puntos.	i i	Acompañamiento Abogado
Otros:	Abogado laboralista			laboralista
		E. ¿Qué supuestos, restriccione	s y dependencias se tienen?	Comunicación efectiva y mensajes alineados
G (Oulánce pan	los Interesados?	Supuestos: La junta del sindica está enfrentada Empocaldas y o competitividad	ato comprende los retos a los cuales juiere apoyar su sostenibilidad y	H. ¿Cuáles serán los Indicadores de éxito del proyecto?
Interesar	ios (top 5)	Restricciones: Resistencia sino	lical	Indicadores de Meta éxito
Funcionarios Em (sindicalizados y		Dependencias y relación con	otras iniciativas: con los proyectos	Definición RFP 100%
Junta Directiva S	Indica!	Gestion de la Transformacion	cultural y Plan de retiro voluntario.	Metodología de 100%
Junta Directiva E	mpocaldas			Evaluación
Comunidad		I. ¿Qué situaciones pueden afect Riesgo / obstáculos	tar el proyecto? Plan de mitigación	Sel. Integrador 100%
		Aproplación de recursos	a. Aprobación de vigencias futuras	APROBACIÓN
I. Presupuesto es	stimado	2. Poca oferta a la convocatoria 3. Requerimientos complejos qui	b. Esquemas de arrendamiento c.	Nombre:
		sean Difícil la implementación		Fecha:

R	evisión de la convención colectiva	ı						600																						
Oesarro\$ar I	ps aspectos que requieren ajuste							14																						
Presentar a la Gerencia	ios temas que se quieren ajustar																													
Definición y form	talización de abogado laboralista							-	j																					
Definir la estrategia y momento de restizi	r la conciliación de la convención									ندن د																				
	linciar negociación												وتهدده		~ .a			_	;											
		1-6-20	11-8-20	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	07-17-67	19.42.20	07-27-67	8.1.31	17.7.0	77.7-97	28-1-21	17-7-1	17-7-1	17.2.17	13-6-8	76.3.21	12.4.8	18.4-71	28-4-21	8-5-21	18-5-21	28-5-21
% avance										- -						-1-														
- vavance	Proy	ec	ŧΟ							-	1	Es	ca	ac)	1				_			er]
56% Revi	sión de la convención	n co	lect	iva	1											lít a	en ce	ns rc	d∈ am	la ier	co ito	nv co	end n s	ció:	n. Iica	Ini ado	cia >.	lo nde Est re) e).







f ♥ @Empocaldas ② @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

Reorganización - cargas de trabajo

A. ¿En qué consiste la iniciativa? 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.

A. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?

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

B. Estructura del equipo		
Rol	Nombr	
Patrocinador	Paula Velázi	guez
Responsable de proyecto	Diana Orozo	0
Ejecutores		
Otros:		
	1	

C. ¿Cuál es el alcance? Dentro del alcance Fuera del alcance	

	E. ¿Factores clave de éxito?
	Los colaboradores deben estar en sus posiciones de
	estar en sus posiciones de
	trabajo haciendo las labores
1	que tienen establecidas.
1	Sensibilizar al sindicato los
i	retos de Empocaldas

	1
G. ¿Quiénes son los interesad	ps?
Interesados (top 5)	
Cargos definidos para el análi: cargas	sis de
Lideres de procesos	
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	

Supuestos: Se puede establecer drives / estandares para Cargos Iguales que permitan poblar equitativamente la organización.
Restricciones: Pandemia, el trabajo virtual y la limitación para salir a trabajar de algunos colaboradores.

E. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?

	Dependencias y relación con otras iniciativas: con el proyecto "Gestión de la Transformación cultural".
1	I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?

H. ¿Cuáles serán los Indicadores de éxito proyecto?	del
Indicadores de éxito	Meta
Definición cargos aplicables	100%
Selección proveedor	100%
Estándar generado por cargo	100%

		L
i	I. Presupuesto estimado	
	Convenio	

% avance

-	ir. cone attuaciones pueden alect	at et proyector
	Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación
_	Aproplación de recursos	а.
_	2.	b.
Ì	3.	c.
╛		

APROBACIÓN
Nombre:
Fecha:

Ruta de Implementación Plan Estratégico

Reorganización - Cargas de trabajo Determinar los cargos objetivo del analisis de cargas y obtener aprobación de la... Gestionar y seleccionar el proveedor a través de los convenios con universidades Formalizar el proyecto con la universidad Definir estrategia de comunicaciones Reunión de inicio / k-ck off Monitoreo del avance y desarrollo del proyecto Entrega de resultados y justificación Analisis de resultados y definición de acciones Ajustes a manuales de cargo si aplica

Proyecto	Estado	Observación
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 PETI - (diferente a SW Comercial y ERP Financiero)

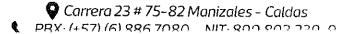
A. ¿En qué consiste la iniciativa?			B. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?		
		detallado a la implementación e Información en Empocaldas.	Objetivos: generar nuevas capad técnológico que biinden a la organ		
C. Estructura de	equipo	D. ¿Cuál es el alcance?		E, ¿Factores ciave de exito?	
, Rol	Nombre	Dentro del alcance	Fuera del alcance	Definición de recursos	
Patrocinador Responsable de proyecto Ejecutores Otros: Proveedores IT G. ¿Quiénes son los interesados? Interesados (top 5) Area usuaria : Todas las áreas		Adquisión, instalación y/o implementación de los componentes del pian estratés diferentes al dia a día, a SIA3 implementación de ERP.		e Diagnósticos ciaros de las necesidades y soluciones costos eficientes	
		F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen? Supuestos: Se debe proveer a la organización la actualización en tecnologias de la información para habilitar / apalancar los procesos organizacionales. Restricciones: apropiación de recursos, expertis para diagnosticar y diseñar las soluciones requeridas. Dependencias y relación con otras iniciativas: N/A I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?		J. ¿Cuáles serán los Indicadores de éxito del proyecto? Indicadores de Meta	
				exito 100% 100% 100% 100%	
		Riesgo / obstáculos 1. Apropiación de recursos	Plan de mitigación		
		2. Costos elevados de las	a. Aprobación de vigencias fut		
		soluciones	b. Esquemas de arrendamiento	APROBACIÓN	
H. Presupuesto estimado 212M pendientes 2020		c. En lo posible que la aplicación 3. Requerimientos complejos tenga vertical para acueducto y alcantarillado.			

Ruta de Implementación Plan Estratégico

mplementación de ERP, bus de servicio y/o articulación de aplicaciones existentes	,	
Actualización 60 estaciones de trabajo (Renovación por obsolecencia)		
Datacenter alterno		
Mejoramiento servidores de almacenamiento actuales		
Cumplimiento protocolo IPV6-RETIE		
Certificación puntos de red (IPV6)		
Acceso a centro de datos		
	2.5.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2	#\pi_000000000000000000000000000000000000

₩ әуалсе		Proyecto	Estado	Observación
	Implementación de articulación de aplic	ERP, bus de servicio y/o caciones existentes	N/A	Inicia en Febrero 2021
	Actualización 60 est (Renovación por ob		N/A	Inica en el 11 de novimbre 2020
0%	Datacenter alterno		N/A	Inida en el 30 febrero 2021
	Mejoramiento servi actuales	dores de almacenamiento	N/A	Inica en Febrero 2021
0%	Cumplimiento pro e	ocolo IPV6-RETIE	N/A	Inida el 5 de octubre de 2020
Ω%	Certificación puntes	de red (IPV6)	N/A	Inica en Febrero 2021
0%	Acceso a centro de	datos	N/A	Inida el 15 de octubre de 2020









Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

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

A. ¿En qué consiste la iniciativa?

Descripción: Fortalecer el sistema de información de la empresa que agilice la ejecución de propesos, 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. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?

Objetivos: 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.

C. Estructura del	. Estructura del equipo	
Rol	Nombre	e vicis
Patrocinador	Paula Velazo	uez
Responsable de proyecto	Diana Salaza	Г
Ejecutores	Lideres de procesos	
Otros:	Proveedor recomendaci la solución o SW para Empocaldas	
	<u> </u>	

G. ¿Quiénes son los interesados? Interesados (top 5) Área usuaria : Todas las áreas Proveedores aplicaciones actuales

H. Presupuesto estimado \$100.000.000 consultoría \$1.300.000.000 aprox SW

D. ¿Cuál es el alcance?	
Dentro del alcance	Fuera del alcance
contratación de servicio o compra.	

F. ¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?
Supuestos: El proyecto se debe ejecutar cuanto antes, ya que se
requiere de tiempo para seleccionar e implementar la herramienta.
Porcentaje alto de implementaciones fallidas.

Restricciones: apropiación de recursos, expertis para evaluación de aplicaciones tecnológicas de esta embargadura.

Dependencias y relación con otras iniciativas: Todas las funciones y procesos de la organización.

1	I. ¿Qué situaciones pueden afecta	el proyecto?
┨	Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación
┪	Aproplación de recursos	a. Aprobación de vigencias futuras
	2. Poca oferta a la convocatoria	b. Esquemas de arrendamiento, compra, SAAS, etc.
1	3. Requerimientos complejos	c. En lo posible que la aplicación tenga vertical para acueducto y alcantariliado.
1	4. Recursos insuficientes para la	d. Buscar recursos externos

E. ¿Factores clave de exito?	
La conformación del equipo	
Interno del proyecto	
Objetividad	_
Descripción detallada de las	_
necesidades de la	
organización	

J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito de! proyecto?	
Indicadores de éxito	Meta
Definición RFP	100%
Metodología de Evaluación	100%
Selección ERP o BUS Integrador	100%

APROBACIÓN
Nombre:
Fecha:

Ruta de Implementación Plan Estratégico

Implementación du ERP, bus de servicio y/o articulación de aplicacionas existentes

Definición del presupuesto del proyecto y de los objetivos que se buscan

Selección del presupuesto del proyecto y de los objetivos que se buscan

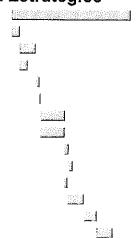
Selección del panner

Definición del comité de selección interno y el equipo de proyecto de plan de trabajo detaliado.

Socializar al comité de selección y al equipo de proyecto el plan de trabajo del proyecto el plan de trabajo de proyecto el plan de trabajo de se problemas o brechas que se quieren solucionar en los procesos y la funcionatidad que lo resolvería.

Evaluación de los sistemas actuales. Socializar la recumendación con asspecto al tipo de solución tecnológica más favorable para Empocaldas.

Decisión sobre al tipo de solución secnológica a implementar. Preparar el RFP (Request for information). Reparar el RFP (Request for Quotation). Selección de la solución y contratación.



% avance	1197000	Estado	Observación
1 1770	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)

A. ¿En qué consiste la iniciativa?

Descripción: Realizar seguimiento detallado a la implementación dei 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.)

D. ¿Cuál es el alcance?

B. ¿Por qué se ejecuta este proyecto?

Objetivos: Finalizar la implementación del SW con la certeza de su funcionalidad y establización de la operación.

C. Estructura del	equipo
Rol	Nombre
Patrocinador	Juan Pablo Tobón
Responsable de proyecto	Juan Pablo Tobón
Ejecutores	Juan Pablo Pabón Administradores Lideres 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	
F. ¿Qué supuestos, restricciones y c		
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

Percepcion de los usuarios	
J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito del proyecto?	
Indicadores de éxito	Meta
Implementación en seccionales	100%
Resolución de Issues	100%
Alcance proyecto	100%

100%

E. ¿Factores clave de exito?
Comunicación con los
Involucrados
Generación de reportes
desde SIUSD

G. ¿Quiénes son los interesado	s?
Interesados (top 5)	
Area usuaria: Todas las seccionales, procesos comercia y procesos interrelacionados (financieros)	iles
Proveedor aplicaciones	

H. Presupuesto estimado No aplica

 ¿Qué situaciones pueden afecta; 		
Riesgo / obstáculos	Plan de mitigación	
Fallas en la comunicación del estatus del proyecto con áreas interesadas	a. Seguimiento quincenai (Jefe dpto y secciones comerciales, IT,	
2. Demoras en la Implementación	TH, financiera)	
3. Fallas en el sistema o en la	 control y gestión de Issues presentados. 	
conexión con otros procesos / sistemas	c. Aprobación de las partes involucradas de la implementación de cada seccional.	

ļ	APROBACIÓN
1	Nombre:
1	Fecha:

Comunicación con

Proyecto Depto. Financiero y Administrativo

Seguimiento a la implementación del software comercial (SIA3)

Ruta de Implementación Plan Estratégico

SECCIONALES ARMA NARULANDA ARAUCA PALESTINA

SECCIONALES NETRA, FILADELFIA, MARQUETALIA, RISARALDA y SAN JOSE

> SECCIONALES BELALDAZAR, KM 41, RIOSUCIO, SUPIA. VICTORIA y SAMANA

SECCIONALES CHINCHINA MANZANARES, MARAMATO, AGUADAS y SALAMINA

SECCIONALES DORADA, GUARINOCITO, ANSERMA y VITERBO

% avanc		Estado	Observación
66%	SECCIONALES ARMA MARULANDA ARAUCA PALESTINA	N/A	En curso. Finaliza el 30 de Octubre con el isiguiente grupo
0%	SECCIONALES NEIRA, FILADELFIA, MARQUETALIA, RISARALDA y SAN JOSE	N/A	Inició el 5 de Octubre
01%	SECCIONALES BELALCAZAR, KM 41, RIOSUCIO, SUPIA, VICTORIA Y SAMANA	N/A	Inicia el 30 de Octubre
(14%	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)

A, ¿En qué consiste la iniciativa?

Descripción: Implementación de catastro digital de redes, integrarlo al catastro de usuarios e implementar el tablero para su seguimiento y control.

B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa?

Objetivos: Conocer de manera oportuna, la información rea y geo referenciada de las redes de acueducto y alcantarillado de la Empresa, con el fin de facilitar la gestión y mejorar el servicio.

C. Estructura del equipo		
Rol		
Patrocinador	Jefe D Planead Proy	
Responsable de proyecto	Coordinador Acueducto y Saneamiento	
Ejecutores	Coordinador Acueducto y Saneamiento Auxiliar Administrativo Pasantes Universitarios (2)
Otros:	Administradore	s ,
	ral)\$?
Personal Operativo (Nivel cent		ral v

seccionales) Superintendencia de Servicios Públicos

H. Presupuesto estimado

D. ¿Cuál es el alcance?	
Dentro del alcance	Fuera del alcance
Crear un catastro de redes en programa SIG. Diseño e implementación del tablero de control	Hacer levantamientos topográficos Hacer el catastro de usuarios

¿Qué supuestos, restricciones y dependencias se tienen?	
upuestos: Compromiso y apoyo de la gerencía para garantizar como nínimo los factores clave de éxito.	
as normas se mantienen vigentes en la duración del proyecto.	F
estricciones: Resolución 330 de 2017. Exigencias del SIII	Ĭ

Dependencias y relación con otras iniciativas: Transformación Digital (catastro de usuarios)		
	I. ¿Qué situaciones pueden afectar el proyecto?	1
	Riesgo / obstáculos Plan de mitigación	
	Falencia en el catastro de usuarios Coordinación de ambos proyectos	1

que no permitan la integración con el catastro de redes planeación).
Falencias en la información reportada, sin la calidad necesaria para servir de insumo en el proyecto.

Que reporta la información; bacer control y segulmiento a la información recibida y cuando aplique, validación en campo.

E. ¿Factores clave de éxito?	
Compromiso de la	
organización	
Personal asignado con	
conocimiento de SIG. y	
AUTOCAD	
Disponibilidad de tiempo par	a
dedicar al proyecto.	
Contar con los programas y	_
sus respectivas licencias	

J. ¿Cuáles serán los Indicadores de éxito ?	
Indicadores de éxito	Meta
% cumplimiento	100%

APROBACIÓN
Nombre:
Fecha:

Cronograma de actividades en construcción







G. ¿Quiénes son los interesados?

Lideres de procesos (Jefes)

Junta Directiva Gerente General

Interesados (top 5)



f 🌶 @Empocaldas 🔘 @empocaldas_oficial ☑ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

Proyecto Depto. Operación y Mantenimiento Sectorización y Macromedición

A. ¿En que consi	ste la iniciativa?		B. ¿Por qué se ejecuta esta iniciativa? Objetivos: Mejorar la entrega, distribución y control de caudales de Empocaidas (Dorada, seccionales mediante la instalación de macromedidores, válvulas de control.						
Descripción: Se acueducto en las Anserma y Chino	seccionales prioriz	omedición de redes de ladas de Empoczidas (Dorada,							
C. Estructura del	equipo	D. ¿Cuál es el alcance?		E. ¿Factores clave de éxito?					
Rol	Nombre	Dentro del alcance	Fuera del alcance	Carrier lands - services					
Patrocinador	Sergio Lopera	1.Ubicación de macromedidor		Segulmiento permanente					
Responsable de Inspector de		válvulas de corte y válvulas control de diferentes diámet		Contratación de calidad					
proyecto	contabilizada	3 seccionales priorizadas	Disponibilidad de recursos						
	Ingenieros de								
Ejecutores	zona	F. ¿Qué supuestos, restriccion	es y dependencias se tienen?	***					
Otros:	(interventores)	Supuestos: Se priorizan las s	 ¿Cuáles serán los indicadores de éxito ? 						
vu va.	<u> </u>	Chinchiná.	Indicadores de Meta						

J. ¿Cuáles serán los indicadores de éxito ?							
Indicadores de éxito	Meta						
% ejecución	100%						
% avance en tiempo	100%						
% cumplimiento en costos	100%						

		I. ¿Qué situaciones pueden afectar	el proyecto?
	-	Riesgo / obstáculos	Plan de mitigació
H. Presupuesto estimado		No inclusión en el Plan de Acción 2021	Planeación y verificación Inclusión
\$ 944.575.500			

Restricciones: Recursos económicos

APROBACIÓN
Nombre:
Fecha:

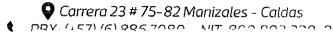
Ruta de Implementación Plan Estratégico

Dependencias y relación con otras iniciativas: "Plan Maestro de

Sector galoon y to	aconstate		·	-			 				en en en en en en en en en en en en en e	· · · · ·													
ind ar proyutta en el P.ao de	Accor 2021		٠												- · •					L . L		****			
Promitar succión des de acuertos con cos mayones valures de difí																									
Babaraban de tármeros de reference y are la contrata, on jobra y	Summstrasj																								
Cantrilação estra qui	SUMMERCE.																								
£ p Lucia	n de la abra																								
Emissipho do manay	OF B STRATE																							**	
Sejunte	219001																								
Sieganverso is pi	n de Babajo						 																		
		2 2	ž	34.1.23	5 1	7 7	 2	7	2.5	1	2	į	4	3	2.4	*	12 9 61	25.47	7	53	22.53	:	54.51	2 2 2	

% avance		Provecto	Estado	Observación
0%	Sectoriza	ción y Macromedición	<u>~</u>	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

, জুই নহাত্রৰাও গোলুৱানুমানুম্যৰ প্রাকৃত্	 WAGER STATE
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
TOTAL	\$ 63.984.541.543

ាលវិកទី(រពីម្យាវវិល មក		/Accumingues
Recurso propios		\$ 40.000.000.000
Gestión de recursos (valor est	imado)	\$ 23.984.541.543
	TOTAL	\$ 63.984.541.543

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

ORIGEN DE REQUESOS	۸٧,	rgo; garally raje.
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
Gobernacion - 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

Ilustración 26. Gestión de inversiones Plan Estratégico







f 🎔 @Empocaldas 🧿 @empocaldas_oficial @www.empocaldas.com.co

7.2.1.5 Dimensión Aprendizaje y crecimiento

Objetivo **Estrategias** Estratégico 1.- Garantizar el seguimiento a la gestión 2.- Fortalecer el gobierno y redefinir la estructura organizacional 3.- Afianzar la cultura organizacional 4 - Alinear la provección del talento humano 5.- Desarrollar las competencias organizacionales Mejorar el gobierno y la eficiencia organizacional 6.- Fortalecer la gestión tecnológica y de comunicaciones 7.- Sistematizar e integrar los procesos

Lineas de acción

- Validar esquemas que permitan hacer segulmiento permanente a la organización y a los grupos asociados con los diferentes procesos para apoyar su gestión.
- Estudio de Cargas de trabajo
 Ajustes de la estructura organizacional frente a nuevos
 - Redefinición del equipo que soporta el servicio al cliente
 - Incorporación de diferentes Fuentes de Talento humano (pasantes universidades, convenios, prácticantes SENA, etc.)
- Desarrollo de los elementos de cultura organizacional que soporten la estrategia y transformen la organización (trabajo en equipo, seguimiento a la gestión en todas sus dimensiones, entre otros)
 - Acompañar a la organización en los diferentes procesos proyectos que generen impacto en las personas apoyando la gestión de cambio
- Acompañamiento en la gestión de pensión por invalidez Personas con incapacidades recurrentes que dificultades ejecutar las funciones asignadas
- Definición de un plan que permita a los funcionarios el retiro voluntario.
- Revisión de algunos elementos de la convención
- Desarrollo de la competencias requeridas en la organización para apalancar el logro de las metas y el desarrollo de estrategias:
 - Gestión de Proyectos,

 - Estructuración de Casos de negocio. Análisis crítico de información.

 - Trabajo en equipo,
 - Comunicación efectiva y asertiva. Trabajo por procesos, entre otros

6 cortalecimiento de la infraestructura IT (P)

- Renovación de estaciones por obsolescencia
 Datacenter alterno Plan de contingencia Plan de
- recuperación de desastres
 Mejoramiento servidores de almacenamiento actuales -
- Plan de continuidad del negocio
- Optimización de sistema de infraestructura de
- comunicaciones Acceso a centro de datos
- Seguridad perimetral
- Fortalecimiento y mejora Comunicaciones IT (P)
 Adquisición infraestructura de comunicaciones
- Mejoramiento internet y conectividad
- Plataforma correo e integración
- Contact Center
- 7 Sistematización para integrar y fortalecer los procesos (P)

 Transformación digital

 Colestro de rec
 - - Catastro de redes de usuario Catastro de redes de acueducto
 - Catastro de redes de alcantarillado
 - QGIS (gearreferenciación redes) SW libre
 - Tablero de control integrado Gestión de proyectos

 - Herramienta de análisis de grandes volúmenes de información (Big Data, minería de datos)
 Estabilización sistema comercial y facturación
 - (SISPUD).
 - Solución integrada ERP, bus de servicio (ESB) y/o articulación con algunas aplicaciones existentes (de ser requerido)
 - Estrategia para cumplimiento de Gobierno Digital (P)

 Marco documental y procedimental para Gobierno Digital
 - Portal Web Intranet Redes
 - Gestión sobre la Seguridad Perimetral (P)
 - Mantenimiento infraestructura, comunicaciones seguridad perimetral

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





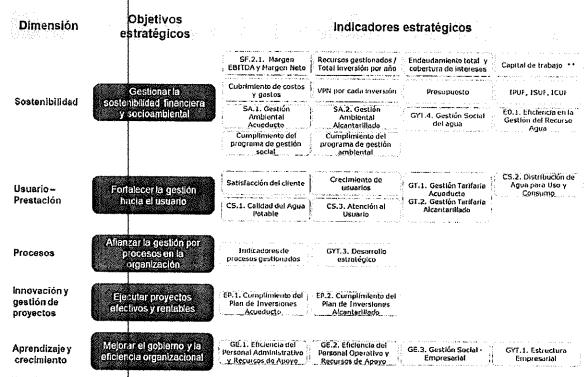




7.2.2 Indicadores estratégicos y de control

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.



🕶 SF.L.2 Eficienda en el recaudo, SF.1.2 Eficiencia en el pago y Eficiencia en la rot. Inventario. Los indicadores resaltados en amarifo corresponden a la Resolución CRA 906 de 2019

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





crecimiento



f **y** @Empocaldas ☐ @empocaldas_oficial ☐ empo@empocaldas.com.co @www.empocaldas.com.co

DIMENSIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE CONTROL Objetivos Dimensión Indicadores de control estratégicos SF.2.2. Flujos comprometidos GYT.2. Valor Económico Utilidad neta / activos Gestionarla Agregado sostenibilidad financiera Sostenibilidad SF.3.2. Indice Financiero y socioambiental E0.3. Eficiencia en la Gestión asociado a Eficiencia SF.3.1. Llquidez aiustada de la Energia Operativa Fortalecer la gestión Usuario -Satisfación de grupos de Prestación hacia el usuario Interés Cumplimiento de E0.2, Eficiencia en la Gestión de Infraestructura Cumplimiento de cronograma M1PG cronograma gestión de Afianzar la gestión por provectos Procesos procesos en la Cumplimiento de organización cronograma implementación de procesos clave Innovación y Ejecutar proyectos EP.3. Planificación ante gestión de efectivos y rentables Emergencias proyectos Mejorar el gobierno y la Aprendizaje y

Ilustración 29. Indicado es de control del Plan Estratégico 2020 – 2024 Empocaldas SA ESP

eficiencia organizacional

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:









DIMENSIÓN		QΒJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	
	Cast	aala aasta silaili	Proteger el margen EBITDA	SF.2.1, Margen EBITDA	29,6%	28,3%	29,0%	31,0%	31,8%	
Sostenibilldad		tar la sostenibilidad ra y socioambiental	Gestionar margan Neto	Margen Neto	19,2%	17,4%	18.4%	20,8%	22,7%	
	Hnancie		Gestionar la rentabilidad de las inversiones	IPUF	9	8	7	7	6	
			Desarrollar la gestión de servicio al cliente	Satisfacción del cliente	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	
	Fortals	cer la gestión hacia	Mejorar la percepción de	Indice de Riesgo de Calidad del Agua de consumo humano	0	0	0	0	0	
Usuario - Prestación	Portale	el usuario	grupos de interés	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		zar la gestión por sen 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	Ejecuta	proyectos efectivos y rentables	Administrar los procesos y proyectos	Cumplimiento de cronograma	100%	100%	100%	100%	100%	
			Garantizar al seguimiento a la gestión	Cumplimiento de cronograma	100%	100%	100%	100%	100%	
Aprendizajev	Maja	ar el gobierno y la	Fortalecer el gobierno y redefinir la estructura organizacional	Cumplimiento de cronograma	100%	100%	100%	100%	100%	
crecimiento		ncia organizacional	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	de en afectac	ución de la capacidad deudamiento, por la ón de los ingresos y to de la cartera bajo nia	Alto	Media	Alto	 Gestión y protección de caja Inversión eficiente Equilibrio entre la caja y las inversiones







Dimensiones		Riesgo	Afecta. PE	Probabilidad	Impacto	Acciones de mitigación
Pandemia	Client capac	e externo. Baja dad de pago.	Alto	Aito	Alto	 Definir escenarios de contingencia Trabajo sistemático en la reducción de pérdidas
Financiera	deuda escen	variables que afecten s actuales bajo un ario incierto de mía, bajo pandemia	Alto	Media	Alto	comerciales Planes con municipios, departamentos y entidades para apoyar a las personas con dificultad económica Fortalecer el proceso de
Financiera	alta, p banca	iaciones de deuda or no tener acceso a la a nivel nacional u necanismos	Alto	Baja	Alto	cartera, cobro coactivo y PQRSD
Financiera	con	iones requeridas altas la disminución de s de financiación	Alto	Alto	Alto	 Priorización e inversión eficiente Equilibrio entre la caja y las inversiones Definir escenarios de contingencia Gestión de fuentes alternas para la inversión
Pandemia		Interno. cidades, ausentismos, roductividad	Alto	Media	Alto	Continuar con los protocolos de Bioseguridad establecidos por Empocaldas SA ESP
Infraestructura Operativa	calidad	ción en Continuidad y 1 por infraestructura ualizada	Alto	Media	Alto	 Mantenimiento permanente Protección de fuentes hídricas Compra de predios Manejo y control
Ambiental / Cambio Climático	Derrur de fue	nbes, taponamiento ntes de agua	Alto	Bajo	Alto	 Monitoreo de condiciones climáticas aguas arriba de las fuentes hídricas Establecer alianzas con entidades capacitadas Equipos de reacción Mantenimiento permanente (correctivo, predictivo y preventivo)
Ambiental / Cambio Climático	Dismir	ución de los caudales	Alto	Bajo	Alto	 Mantenimiento permanente (correctivo, predictivo y preventivo) Protección de fuentes hídricas Compra de predios Manejo y control
Institucional	equipo	logra movilización de s y cambios dos en la cultura	Alto	Alto	Alto	 Promoción de la participación de diferentes actores Plan de comunicación definido Canales de comunicación definidos Acercamiento y trabajo conjunto Relacionamiento transparente



@www.empocaldas.com.co

Dimensiones	Riesgo	Afecta. PE	Probabilidad	Impacto	Acciones de mitigación
Institucional	Resistencia al cambio para ejecutar los proyectos planteados	Alto	Media	Alto	 Plan de gestión del cambio para facilitar la transición Identificación de movilizadores o líderes negativos
Institucional	Concentración de conocimiento en pocos ejecutivos o personal externo (Ej. Tecnología y tarifas)	1	Media	Alto	 Desarrollar capacidades en responsables de los procesos Establecer planes de sucesión y formación de futuros líderes Establecer planes de apropiación y gestión del conocimiento
Social	Deterioro de la imagen de la empresa ante la ausencia de programas sociales		Media	Alto	 Desarrollar programas sociales alineados con el core del negocio y monitorear sus resultados
Social	Incumplimiento en el pago de facturas por ajustes tarifarios	Media	Alto	Aito	 Promoción de cultura de pago frente a la sostenibilidad y prestación del servicio Progresividad de los ajustes tarifarios necesarios Ejecución de acciones de cobro Fortalecimiento de PQRSD Facilitar esquemas de pago asociados con el marco normativo

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

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

8.1 Modelo de gestión del Plan Estratégico 2020 -2024

Durante la consultoria 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 Erhpocaldas 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.







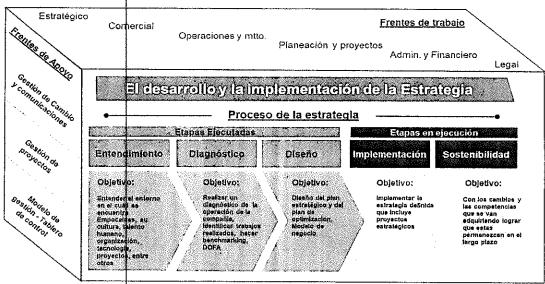


Ilustración 32. Esquema para el desarrollo e implementación de la estrategia

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.

ESQUEMA DE ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS FRENTES DE TRABAJO Junta Directiva Líderes de frentes. Equipos de implementación Gerencia General Asesor Plan Estratégico iniciativas, proyectos procesos · Implementación de la gestión Ejecutar las iniciativas, Establecer la dirección proyectos y procesos estratégica y los principios de operativa y táctica · Coordinación, planificación. · Proponer la estrategia de la implementación transición para el área Integración, presentación de Definir, desarrollar y comunicar. los objetivos y metas Preparar el plan de trabajo de informes y comunicaciones transición Orientar las principales · Dar prioridad a los problemas, temáticas y decisiones Validar ruta de los resultados, los riesgos y Implementación, los planes de Proporcionar recursos y hacer ajustes trabajo , las estrategias y generar comentarios eliminar los obstáculos Seguimiento a temas de Implementar la domunicación organización (Estructuraoportunamente de arriba hacia abajo • Priorizar iniciativas estratégicas procesos- Habilitadores). · Implementar los planes de Facilitar la gestión del cambio transición y proyectos * Identificar riesgos y apoyar Elaborar los informes de Realizar seguimiento plan de mitigación estratégico progreso con los objetivos Optimización de modelos alcanzados operativos Evaluar y mitigar riesgos Actas de seguimiento de los Hacer medición factores clave de éxito del Entregar oportunamente la proyecto información requerida ejecución de planes de acción,

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:

datos e indicadores



Ilustración 35. Gobierno y modelo de gestión del Plan Estratégico



© Carrera 23 # 75–82 Manizales - Caldas





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.

Plan de Comunicaciones Comprometri Dar a comprer Aceptar Comprerador Gasa

De acuerdo a los objetivos, retos y características de Empocaldas es necesario que la Gestión de Cambio oriente esfuerzos y acompañe el proceso.

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.

Habilitadores

Impactos organizacionales
Gestión de comunicaciones
Jugadores clave
Red de cambio
Gestión de capacitación
Alineación organizacional
Gestión de equipo del programa
Seguimiento a la apropiación

Plan de Comunicación Plan de Capacitación Plan de

Acciones

Acciones para informar que está ocurriendo, orientar las expectativas y acompañar el proceso

Disponer de las competencias y conocimientos requeridos para la puesta en marcha del programa

Acciones para fortalecer el compromiso, la disposición y alinear los comportamientos de las personas hacia el cambio

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".

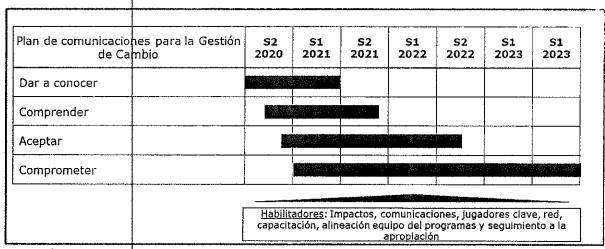


Ilustración 37. Cronograma del Plan de Comunicaciones

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 fadilitar 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)).

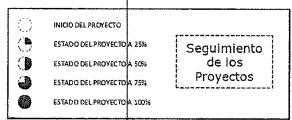
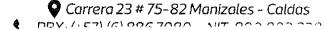


Ilustración 38. Esquema de reloj para el seguimiento a proyectos

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	Es	Observación
1	TH	0%	Gesti	ón de transformación cultural	C	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%	Gesti	ón de valor		
	GV	65%	di di	ast scales de carros a	(1	En desarrollo. Articulación con seccionales
	GV	5%	R-9.0	ar autodo em estrá com		En desarrollo.
2	GV	5%	the ex	tivo at les aurol		En desarrollo.
	GV	5%	i, 5, 658	usa in Environdules has		En desarrollo.
- 3	GV	5%	1.000	0.034579.010-65		En desarrollo.
_[GV	5%	Popul	Pat Gales		En desarrollo.
	Inventarios	58%	Gesti	ón de inventarios y suminisΩos	0	En desarrollo.
3 .	Inventarios	50%	Gene	ic de inventaras	0	En desarrollo.
	Inventarios	65%	Gent	on de suculati tras	0	En desarrollo.
4	Procesos	7%	Imple	mentar la gestión por procesos (claves)	C	Definición del esquema general de la gestión por procesos. Presentación mapa procesos comité directivo
5	Proyectos	1%	Forta	ecer la Gestión de proyectos	C	Iniciará en 2021. Algunos avances en 2020
6	Proyectos	0%	Bance	de proyectos	Ċ	Iniciará en 2021, con el desarrollo de gestión de proyectos
7	Proyectos	12%	Optin	ización sistema de acueducto Arauca - Km 41		En desarrollo.

Área	% ачапсе		Proyecto	Est	Observación
Inversión	0%	Diver	ificar fuentes de financiación de proyectos	0	Da inicio el 30 Octubre, sin embargo, a través de diferentes gestiones a agosto 31 de 2020 se gestionaros \$9.402.347.727 de los \$25.706.889.270 requeridos para inversiones
Obras por impuestos	65%	at the	gt et ttestag ette – dagele anderekspeler i stren erder test dagelsste der Gelafer p. – A. J. Essen, Brewinger – Brewinsen – y Dagelske Gelafer (1984)	0	Contratación de externo para finalizar el proceso
Obras por impuestos	5%	hijar (ado mera astro. Cam deserve y la propie de de revenue la estada. Prisado ser el arcado porque de media 1988 (Sa elegenado). A mangra sola de Studio, albama .	0	En desarrollo.
Obras por impuestos		d as	pot superente. Optimies den gerse ten i i de er antariliado. elle 9. entre cientera siy 10 en Satela de 1236 bi neficiados. en regue fus gerillM	0	En desarrollo.
Obras por impuestos	5%	de og	par enecesto. Caasture con de com napures de plan- irate cate y cars qui de serumentos de Pecasaj le 15c Cadon el 10 con regres da 58 e1566	0	En desarrollo.
Obras por impuestos		co di	pur mouve (o). Recurrent pulmar Pulman, de Asia Cadamis de Childria de Lagari (o) de Lagari - Indécido Lagariago (o) de Lagariago (o), a simbol	0	En desarrollo.
Obras por impuestos	5%		yes eegala in Calaba ah oo biyo Calaba ah oo baaraa . Calaba ee gaalaa ah oo baaraa ah oo baaraa	(°)	En desarrollo.
Obras por impuestos	1 5% I	01-13	pod meskum i momo stania povez upravljima povez i prima. Varania stolicija povez objektaje majusi zaspože bila kojekt	0	En desarrollo.
Obras por impuestos			programmed the CAP residence programmed an extractive expension of the state.	0	En desarrollo.
Obras por impuestos	5%!	- 1	presidencia. Sumano de 60 estas el 12 PSAP de el conversió de enque defect 43,8M	0	En desarrollo.
Obras por impuestos	5%	Objects	por introducto - Chell contes remedete i 3 25.4V de 3a vans. - Reservica met cylde (1885)4	0	En desarrollo.









# A	irea % ava	nce	Proyecto	Est	Observación
9 Gestid	ón 09	Mode	o de gestión - Tablero de control		Cronograma de actividades en construcción
10 TH	5%	Gestid	n a la gestión (desempeño)	0	En identificación indicadores procesos y modelo de gestión. En Febrero de 2021 inicia la gestión de idesempeño.
11	4%	Desar	rollo del proceso gestión social		En desarrollo,
11	0%	Desar	olio del proceso gestión ambiental		Proceso pendiente por empezar
12 TH	369		e retiro voluntario		Ofertas individuales definidas. El Gerente está iniciando acercamientos con el sindicato para sondear su posición frente a la oferta a realizar
3 TH	209	6 Ajuste	s y cambios en la estructura organizacional	()	En definición ajustes estructura por parte de la Gerencia
L4 TH	56%	6 Revisio	n de la convención colectiva	(1)	Gerente conoce los valores de los items convención. Iniciando acercamiento con sindicado. Este proyecto Impacta avance plan retiro.
.5 TH	0%	Reorg	nización - Cargas de trabajo	0	Inicia el 21 de Mayo de 2021 con la definición de proveedor, con el fin de comenzar el análisis en julio de 2021
6 IT	0%	PETI -	diferente a software comercial y financiero		Inicia en el 11 de noviembre 2020
IT	0%	lmpler aplicad	nentación de ERP, bus de servicio y/o articulación de iones existentes	1-	Inicia en Febrero 2021
1T	0%	1	Discontraced to three distribuyer (former), the per- current	0	lnicia en el 11 de noviembre 2020
7 11	0%	Oughe	stere getion no	-6	Inicia en el 30 febrero 2021
IT	0%	Mogn	era embersem zellete av etm. Dans, karakme, mber av telalm		Inicia en Febrero 2021
iT	0%		come to the particular of the Conf.		Inicia el 5 de octubre de 2020
IT	0%	Cart fix	a free parton on my deve		Inicia en Febrero 2021
]IT	0%	Asset in	a - set o triguests		Inicia el 15 de octubre de 2020

Área	% avance	Proyecto	Est	Observación
IT	13%	Implementación software comercial - SIA3	O	
IT	$E_{G_{2}}(t)$	SECT A STALLES ARRIVE RELIGIONADO APARE A POER, CINA		Lo curso i l'antiva et stide di tapa di ci di aguadani.
3 11	660	SCIED NALLS NEIMA, EL ARROY O CIARCON LAUR RECARABBA y SAN		
IT	t/	SECTIONALES DE CARTO DANS CANTAL, ESCACIONA, CALCORIO, CALCORIA A CAR	Õ	Million - Rai Barra Compani
IT		MARKE WEST TO SEE MANAGEMENT OF THE PROPERTY AND AND AND AND AND AND AND AND AND AND	Ŏ	the control of a
iT		Maria Medicia Recta de Maria al la las propies el maria de la compania del compania del compania de la compania del la compania de la compania de la compania de la compania de la compania de la compania de la compania de la compania de la compania de la compania de la compania de la compania de la compania della compani	15	Junity 2004 Control (200
OP		Transformación digital (catastros de redes y usuarios)	(5)	Cronograma de actividades en construcción
OP		Sectorización y macromedición		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 dificultadas 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, aná isis de mercado. Hay indicadores en los cuales no se puede permitir aumentos o disminuciones del 10%, por lo tanto, los límites deben ser replanteados.

CENANEODO.	RA	NGO	B.111B.55.
SEMAFORO	DE	HASTA	BANDERA
i ROJO	0%	89%	
AMARILLO	90%	94%	Ď.
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 - 1939(64) -- 1949(91) -- 5400(24) TABLERO DE CONTROL INDICASOR INDICADORES CURPORATIVOS LA DORADA CHINCHINA ANSERMA RIOSUCIO SALAMINA BELALCAZAR 4 CALLSTINA falargen de Contribució BUSARAL DA SAMIOSE ABMA 10 POLA

Rentabilidad Desagregada

Situación

La rentabilidad desagregada es una medición a nível 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 casa 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.

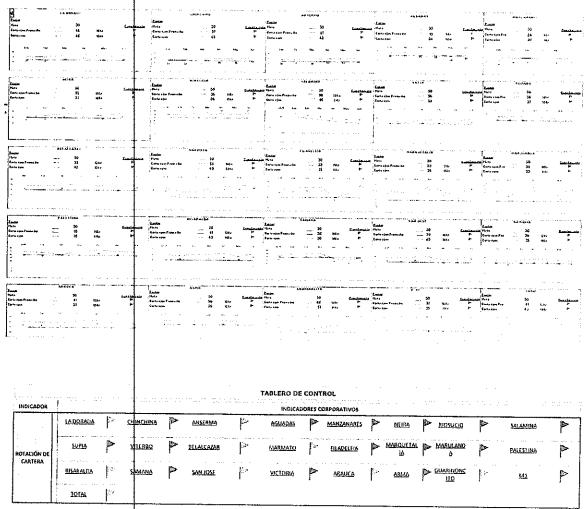






Tableros de control - Cartera

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



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 período.

Mari	A FWHIAD A				į,		(I)_M					Danser	^	H-11-MA				Leetas		A-20.54				- :	heatas	H×.	44 49 AF I		
jarle spr Braner jarle spr	- 96. 20	. 15		*	Ca Ca	is en syst frans en syst	. .	96: 857 83	*41		<u>ileisti</u> > -	Meta Corne t pal Corne s pal	hens.	78 65 76	s.	pa\ sit	<u> </u>	Carry of			915. 505. 542.	624 221	يىد ب :		hadişi Aldıs Caracısını Tarihi sad	Pr us .	90° 38	. 44	عديمنا
(m)	4e U	4.	y., 4,		- 1	***	re.		ar y		31					Je .		į											
lus.		-			3	, <u>, , , , , , , , , , , , , , , , , , </u>		114	12. 61	13 64		W 4						. 44	****					- }	. بم			* an	~ .
					1	•	, n					:: :										***	194		64	•	•••		10, 17
4	HERIA						leich i	i i di				المحد		al a more				Em.		Token i						197	I fam.		
ik Na ojed Preseu. Na ojed	- 307/ 81: 83/			*	9 MA Co Co	o Ir Spir Franc A Spir		365. 301. 761.	104		P.	Mare Core and Core and	Paren	56 55	*	541 721	Caraktaride P	Dan Cultip		- ::		Eet NA	Cont		hate foto a pai Costa a pai	France.	- 36. 78:	P11 641	Casa los
		4 + 4	. ~	-	1	***	**	V+ .	~61 ¥+1	, hn				- vts		u.	v		***	· · · · · · · · ·		w.	′				165,	. D44 au con	-
. in ,		•• 1		150	1		W.	***	71. 7m	**	***	141-41 1870 - 1				33 615			417		- 144	44	lea .		<u>م</u> م	* 49	1.4		
•												~	•	. :55				-				~-		· .	194			713	74 IA
	rike (kani						MAJER	A14-	—			Late:		idefiri	, <u>.</u>			· · · · ·		(Angrija	MIN.T					- HA	eli kinua		
T Trapi Press,	900 A	101		9- 9-	:	o i pel fit man		30% 60%	67%		معسمام		Dane	90 82		5 12	Catalogues.	Date: Mark Contract			900/ 810:	301	Case		دایا دایا		. 50s,		Cuache
N N N	724	HÇP		F	Car	r S pel		5511	724		*	لتورد پاست		- 63		NT.	-	C=4 +4				31/	,	- 10	wet . W	1994	825: 65%	347	-
114 14	* 4-	No 44		1.7		·- <u>-</u>	44,	٠ .	4, 4,		~ .	.an				ver	-	35	***	., .,	***	u .,	-	-	14		4	·- w,	
174	, fte			*74	-	LP.	104	alse a		m	414		** **	* ***	W.	in the	110	**						.		٠	la.a	3.	170 FO
·											:							1	'				•	. J.	*				
	456 1 144 A 902 A		-	اد حقود	144		let Ab	41 i.s.				turin:	**	M- HA				بختبط		FAM AT				***************************************		er ko	2000		
K s på Freens I Cpå	- 12.	101		\$\ -	Core	t pil Frenc Tal		715.	401 613			Carle +30		75		554	- Anti-wite	Carri cpi	/ }100m.		107: 735:	414	وسد			egals.	9[*. 75%		عفىددة
												Caru 174		885		147	•	Cen 10	•		ΙŢ,	134			71° > 17		71.1	441	
The same	77			-	-		**	•-				N/A	- 11	**		***		No.	ا میسید	<u>.</u> .	4.	45					ri e	e	., .
	. 744	7 L.	. 79K	***		***	**	w. ,	**		**	20m. I.			~	m	144	-	144		tra				. 4		••	144 - 1/4	17% 140
	Mark A						"AGMA							Generalis						t 41									
	300		ے		Late	ŕ		965:		£xec	أ مندينت	Enteri Mari		505				Epathe Mars			Œ.		Const	Es Marce SA	du.		1 út 305.	•	Catalan
he had Eresean he had	75%	112		•	Cart	opel Present		71% 81%	671 361			Carte a pd 1 Carte a pd	*****	69: 67:		n n		فرد داده لير د داده			3:1	ATI PAS	,	C.	iga shi yi har shi yi haf	ienu '	· 755.		P-
10A) (1						**		,, ب		.,	~	"		٠.	L.				ur i	ı. u.	***	E.	. ,	• :			To		
619 5.71	MA.	٠. س	306	rt.	-	-	- 10°02	T		22 22 22 2	- ;				- N	100	<u>-</u>					44					70 16	41 45	
					.						,					-		ļ						•					
					- 1																								
		,													CON	TROL													
CADOR	r***									11.52.			1	II-DICAI	ORES	CORPO	ATIVOS	1 11								J			1 .
	LA DO	RADA.	ķ»-	Ω	HINC	UNA	-	61	INSERIMA	3	Į.		AGUAD	W.S	·	Maiz	ANARES	ķ.		NEIRA	Į.;		OSUC	ID	<u>₽</u> -2-		SALAS	41124	E.s.
											1				ŀ			i			- 1	_		=	ř		201-03	alite.	ľ
[]	SUP	<u>iA</u>	<u></u>	3	VITER	<u> </u>	100	DEL	ALCAZA	<u>18</u>	1	Ŀ	46RM	IQ.	F-0-	MA	ZELFIA	P		QUETA	ا ھ	M	RULA	IDA	2		PALES	TINA	10.
AUDO							٠											1			_ ,	_			1				ţ
	RISAR	LOA	100	9	41.14	NA.	-	54	AN JOSE		12		victor	NA	·-	ARA	UCA	r -		RNA	į.	GUA	RINON	COL	D>		<u>K4</u>		Far
					1		'				1			_	1			ı	٠	لمدند	- 1	232			ŧ		ar.	±	l.

Situación

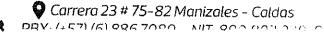
Pese a que ninguna seccional cumple con la meta del 90% de recaudo en este año, el reporte de agosto muestra mejora, supefando de alguna forma los meses de cuarentena. Se espera que este comportamiento siga



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



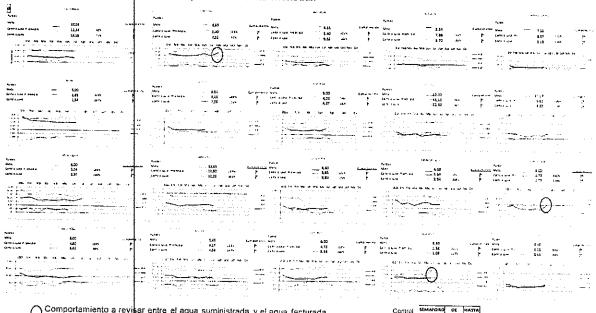






Tableros de control – ISUF, ICUF, IPUF

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.



Ĺ				 		TABLERO	DE CO	NTROL							
INDICADOR	_ (MDH	CAD ORE:	S CORPORATIVOS							
	LA DORADA	-	CHINCHINA	ANSERMA	 	AGUADAS		MANZANARES		NEIRA		RIOSUGO		SALAMINA	E.
IPUF	SUPIA	*	VITERBO	BELALCAZAR	>	MARMATO		FILADELFIA		MARQUETALIA		MARULANDA		PALESTINA	Δ
MES Vs META 2020	RISARALDA	iša	SAMANA	SANJOSE		VICTORIA	>	ARAUCA		ARMA	-	GUARINONOTO	>	<u> </u>	
	TOTAL	→		Cur	nplin	niento co	nsoli	idado del 1	[PU	F					

Situación

- · El indicador del ISUF se calcula sumando el agua suministrada diariamente. Mientras que el ICUF se 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.

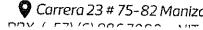
 Hay seccionales como Neira, Marmato, KM41 y San José con un cumplimiento del ICUF superior al 200%. Para estos casos se sugiere ajustar la meta para evitar que los aumentros en el IPUF se y vuelvan poco perceptibles en el indicador y seconomia.
- vuelvan poco perceptibles en el indicador y se generen 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 cicios 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.

IDICADOR			- 1			INDI	CADORE	S CORPORATIVOS							
	LA DORADA	-	CHINCHINA	ANSERMA	>	AGUADAS	P	MANZANARES		NEIRA		PIOSUCIO		SALAMINA	
IRCA	SUPIA	D.	VITERBO	BELALCAZAR		MARMATO		FILADELFIA		MARQUETALIA	>	MARULANDA		PALESTINA	
S Vs IAETA 2020	RISARALDA	100	SAMANA	SAN JOSE	*	VICTORIA		ARAUCA	Þ	ARMA		GUARINONCITO	Þ	<u>x41</u>	

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.







f **y** @Empocaldas oficial ☐ empo@empocaldas.com.co

@www.empocaldas.com.co

Tableros de contrei - PUEAA

] 				Par Millage					1946		NEG	• • • •		-41-		
ir e stal	1004		17	. at a web c		1	and the		100% 60%)	in an	. 20.4 100#		iang beng ianggalas	-00m 62m	نتبعه-
	•			,		-								٠.		
		***								-	2 3			1 .		See and the
	**		T		*****				u.u			12-5				
.	10C+		1000	lane Seu	LCCM		žero Nasp Ven		200%	(inches	fyzië. Proj	100%	Company	Leigh are tro	100%	سيندن
er alta	104			Compa Soci	100	£.:	(was 1979	N5	204. 104.	E)	or all f	\$64		Constrá	10°-	•
· _			-				•				÷		4,000	٠.		
			1					4 2 1				2			20 July 100	J. 10 M.
•		•-	1										-			
									7.3							
			لميت	yeu.	100 4	يعدة			_200%	معتجمة	Fytes Dece	- 1004	شعتعة	1.00 m 1.00 m	225-	
	104		- 1	Crasal W	604	,	Late : 52.9		10%	ł	i. re = 12:0	604	ŀ	(en 1924	22-	•
			ļ													
` _				÷.		Service .	*	. · · · ·				1.0	1000	:.		
															i.	٠.
	*4.1 0		- 1						erica .							
<u>. 125</u> +	100m 50m			han Val	100k 60k	سيدن	52000 4-15 ben 1244-355}		100 m	:	teta um (ma elek	,100m	500	Tari Tari	.25-	1000
			1		~~	,	CALLEST			,	, FR 2.33	10%	r	Lyran juga	255	•
			.							•••						
	* *		. [T		-									٠.
						•									"	
			1					٠	i.a.s							
- 20LI	2004 404		11.7	Bablia Serv Karle 18548	100	ء مانية ال	Spile To No. 1 Committee		100% AVA		tana VAL Sert a 10 d	100m		tella Constitution	120a 63	
														17441174		,
	<u></u> .]								.: -					
			-		50					**,	1					
											211 11		,,			
			1													
			. 1				TABLERO	DE COM	ITPOL			-				
ROGRANION									CORPORATIVE	25						
	LA OGRADA	[·]	CHINCHIN	<u> </u>	ANSERMA		<u>AGUADAS</u>	· -	MANZANARES	140	NEIRA	№ 8	OSUCIO	! ~	SALAMINA	10-
		p.				25.										
OGRAMA DE O EFIGENTE	SUPIA	.~	VITERED	ľ	BELALCAZAR		MARMATQ	ľ	FUADELFIA		MARQUETAL	6 M	BULANDA	-	PA ESTINA	ŧ
HORRO DEL		8 B														
UA - PUEAA	RISARALDA	j	SAMANA	1	SAY JOSE	>	VICTORIA		ARAUCA	ŀ	AEMA	GU4	RINONCITO	*>	521	:
			- 1													
1	IQIAL	100	- 1													

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.





f 梦 @Empocaldas **②** @empocaldas_oficial @www.empocaldas.com.co

Tableros de control - Satisfacción del cliente

	Note
	Fig.
4-423 Vota	
jah du du	
Total S	
Prince States Comments of the	
SHAATORO DE HASTA ON 100% ANABILLO BIN 89% VERIOR 100% 100%	

i			1	 		TABLE	RO DE	CONTROL							
INDICADOR			1					ORES CORPORATI	vos	71			T		
	LA DORADA		CHINOSINA	ANSERMA		AGUADAS		MANZANARES	-	NERA		RIOSUCIO		SALAMINA	
Satisfacción del cliente	SUPIA		VITEREO	BELALCAZAR		MARMATO		FILADELFIA		MARQUETALIA	₽	MARULANDA	Br.	PALESTINA	
Gertheme	RISARALDA	P	SAMANA	SAN JOSE	 	VICTORIA	-	ARAUCA		AMMA	\triangleright	GUARINONOTO		<u>Ķ41</u>	
	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.

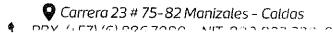
Principales Acciones

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

의 Puntos			RECURSO	IS GESTIONADOS	,] :
Meta			25.706	.889.270		Cumplimiento
Corte a ago	Total		9.402	.347.727	37%	P
Corte a ago:			9.402	.347.727	37%	 >
30,000 - 25,000 20,000 15,000	Ago		Sep	Oct	Nov	Dic
10.000 5.000	la de la constante de la const					-

SEMAFORO	OE	HASTA
	0%	40%
AMARILLO	41%	79%
VERDE	80%	100%

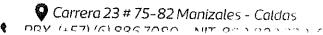
Situación

- 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.

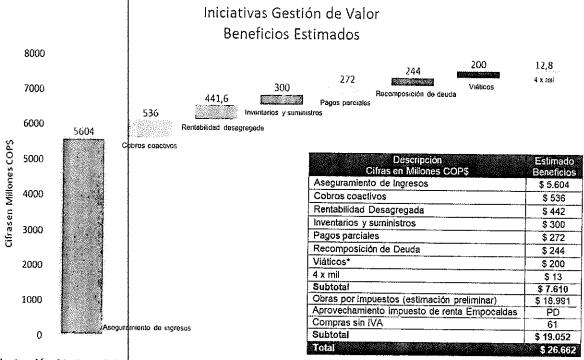


Ilustración 41. Beneficios estimados por el proyecto Gestión de Valor

De forma resumen 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
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 Pianeación y proyectos 	• En Validación	 Por Definir
10, Compras sin IVA	 Jefe departamento Administrativo y Financiero 	 Diagnóstico 	• \$60,8
TOTAL			• \$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. Aseguramient 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 Ca das. 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. Inversion requerida \$ 2,800 millones
- Tratamiento De Lodos De La PTAP De Marulanda. Inversion 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.



<u> </u>					
F-GC-18	EMPOCALDAS S.A E.S.P GESTIÓN CONTRATACIÓN				
Versión 4					
Mayo 2013	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE CONTRATISTAS (Aplica para prestación de servicios y consultorías)				
	(prod para productor	, do 30, violo3 y ac	nisationas)		
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			
	je a cada uno de los criterios tenieno Bueno = 3. Regular = 2. Ma r alguno de los criterios propuestos	alo = 1. coloque en la cas			
	TABLA DE ASIGNACION DE F				
CLASIFICACIÓN	CRITERIO A EVALUA	4R	CALIFICACION		
CALIDAD DEL SERVICIO	Cumple con el objeto del contrato c requerimientos técnicos.	3			
	Entrega oportuna de los documento perfeccionar el contrato.	3			
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	Entrega oportuna de documentos no el trámite de pagos.	3			
	Cumplimiento en el cronograma de	3			
	Presentación a tiempo de la afiliació propia y/o del personal a cargo.	3			
MANEJO DEL CONTRATO	Cumplimiento en pago de salarios, p seguridad social.	3			
	Cumple en forma estricta y oportuna presentación de los informes técnico	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		
	EVALUADOR: (INTERVEN	ITOR)			
NOMBRE:	PAULA MILENA VELASQUEZ CASTANO				
CARGO:	efe Deptg.Adm.y Fro.				
FIRMA:	Jane June				
	11 1				