

**PROPUESTA PARA EL AJUSTE DEL MANUAL DE FUNCIONES POR
COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA DE ACUEDUCTO,
ALCANTARILLADO Y ASEO DE YOPAL E.I.C.E. – E.S.P.**



**CARMEN CECILIA MACIAS SARMIENTO
ALEXANDRA CAICEDO DUEÑAS**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PROMOCION 32
TRABAJO DE GRADO
BOGOTA D.C.
2017**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS.....	8
2.1. Objetivo General	8
3. MARCO CONCEPTUAL	9
3.1. Competencias Laborales.....	9
3.2. Gestión por Competencias Laborales.....	22
3.3. La gestión por competencias en los procesos de RR.HH.	26
4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	32
5. METODOLOGIA APLICADA	33
5.1. Cargo de Recursos Humanos.....	33
5.2. Clasificación de competencias por cargos.....	35
5.3. Proyección de Mapa Funcional de Recursos Humanos de la EAAAY	45
5.4. Validación de Mapa Funcional de Recursos Humanos de la EAAAY	53
6. DE LA ORGANIZACIÓN	59
6.1. Identificación de la organización.....	59
6.2. Reseña Histórica de la Empresa:	60
6.2.1. Situaciones causales para la toma de posesión	65
6.2.2. Eventos naturales que afectaron la prestación del servicio de acueducto.....	68
6.3. Sector en que se desarrolla	69
6.4. Tamaño de la Empresa	74
7. ORGANIZACIÓN FORMAL	75

7.1. Estrategia organizacional.....	75
7.1.1 Marco estratégico institucional.....	75
7.2. Plan de gestión y resultados.....	86
8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	95
8.1. Cultura organizacional.....	99
9. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	116
9.1. Planes de área.....	116
9.1.1. Plan de Bienestar Social.....	116
9.1.2. Plan de Capacitación.....	120
9.2. Procedimientos según el SGC-MECI.....	127
9.2.1. Procedimiento para selección y contratación de personal:	127
9.2.2. Procedimiento para inducción y capacitación:.....	141
9.2.3. Procedimiento para Evaluación del desempeño:.....	146
9.2.4. Procedimiento para Plan de Bienestar Social e Incentivos:	149
9.3. Responsabilidad Social	152
9.3.1. Programas ejecutados.....	153
10. DEL ANÁLISIS EXTERNO.....	154
10.1. Entorno Político	154
10.2. Entorno Económico	156
10.3. Entorno Social.....	163
10.4. Entorno Tecnológico:.....	165
BIBLIOGRAFÍA.....	170

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Mapa Estratégico Empresarial, Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal.	86
Gráfica 2. Organigrama, Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal.....	99
Gráfica 3. Porcentaje de participación encuesta de clima Laboral.	101
Gráfica 4. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable de orientación organiza.....	102
Gráfica 5. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Administración Talento H.....	103
Gráfica 6. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Estilo de Dirección.....	104
Gráfica 7. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Comunicación e Integrac.....	105
Gráfica 8. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Trabajo en grupo	106
Gráfica 9. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Capacidad profesional.....	107
Gráfica 10. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Medio Ambiente Físico.....	108
Gráfica 11. Porcentaje de resultados generales de medición de clima Laboral.....	109
Gráfica 12. Mapa estratégico de capital humano, Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal.....	116
Gráfica 13. Distribución general del sistema de captación.....	158
Gráfica 14. Redes principales de alimentación Yopal.....	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias laborales definidas en el decreto 2539 de 2005	18
Tabla 2. Competencias Comportamentales para el Nivel Directivo definidas en el decreto 2539 de 2005	20
Tabla 3. Competencias Comportamentales para el Nivel Asesor definidas en el decreto 2539 de 2005	20
Tabla 4. Competencias Comportamentales para el Nivel Profesional definidas en el decreto 2539 de 2005	22
Tabla 5. Cronograma de implementación y ajuste del Manual de Funciones por competencias Laborales	32
Tabla 6. Matriz de Funciones de Recursos Humanos.....	35
Tabla 7. Clasificación por competencias por cargos integrados para el proceso de Recursos Humanos.....	45
Tabla 8. Validación del propósito principal y funciones claves	53
Tabla 9. Validación funciones esenciales claves	55
Tabla 10. Validación funciones principales.....	59
Tabla 11. Matriz de gestión y Resultados.....	94
Tabla 12. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral.....	101
Tabla 13. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable orientación Organizacional.....	102
Tabla 14. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Administración del Talento H.....	103
Tabla 15. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Estilo de Dirección	104
Tabla 16. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Comunicación e Integración.....	105
Tabla 17. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Trabajo en grupo	106
Tabla 18. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Capacidad profesional	107

Tabla 19. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Medio Ambiente Físico	108
Tabla 20. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral general	109
Tabla 21. Intervenciones para Mejoramiento de Clima Laboral y Plan de Acción	114
Tabla 22. Actividades programada Plan de Bienestar Social vigencia 2016.....	120
Tabla 23. Tabla de capacitaciones programadas para la vigencia 2016	127
Tabla 24. Cuencas y Subcuencas hídricas, territorio municipal de Yopal.....	157
Tabla 25. Río Cavo Sur.....	160
Tabla 26. Suscriptores por año.....	164

1. INTRODUCCIÓN

El milenario arte de administrar cumple el propósito de organizar, dirigir y controlar los recursos de las empresas, con el fin de proyectarlas y consolidarlas, en desarrollo de los objetivos propuestos.

Para este trabajo y basados en las premisas de la Administración, se pretende realizar el análisis de la Empresa de acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal, que se desarrolla en el sector de los servicios públicos domiciliarios, y cuenta con 19.5 años de trayectoria.

Esta propuesta de trabajo tendrá el alcance del mejoramiento organizacional, a partir del desarrollo del Departamento de Recursos Humanos, en coherencia con las estrategias y políticas de Desarrollo Organizacional y Administración del Recurso Humano, que serán plasmadas en el Manual de funciones por competencias laborales.

Para el desarrollo de esta propuesta se revisaron los programas de gobierno vigentes “Todos por un nuevo país” “En defensa de la Público con calidad y servicio oportuno” y el “Programa de Modernización Empresarial en el sector de Agua potable y Saneamiento Básico” en cumplimiento de los objetivos del milenio propuestos por la ONU, donde se debe “Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, reduciendo a la mitad el porcentaje de personas que carecen de agua potable” objetivo desarrollado para Colombia mediante documento CONPES 3253 del 10 de noviembre de 2003, cuyo objetivo es el de incrementar los niveles de cobertura y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento básico, mediante la creación o consolidación de

entidades prestadoras autónomas, que operen con esquemas de gestión empresarial, que aseguren los índices crecientes de eficiencia y productividad, así como el aumento en la calidad de las inversiones.

Es así como partiendo de lo general, se efectuará un recorrido por el panorama del sector, y luego se ahondará en la trayectoria y desarrollo de la empresa, para terminar con el análisis de la oficina de Recursos Humanos, y la propuesta para la implementación del manual de funciones por competencias laborales.

2. OBJETIVOS

2.1.Objetivo General

Estandarizar el diseño funcional de los cargos estableciendo perfiles requeridos y cumpliendo con lo regulado por la ley respecto a la integración de las competencias laborales en los empleos de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Yopal.

2.2.Objetivos Específicos

- Realizar el análisis detallado de cada cargo, generando el mapa funcional de los mismos, con el propósito de identificar las competencias requeridas para su desempeño.
- Aplicar la metodología propuesta por la función pública y estandarizar las competencias de acuerdo a la legislación que la regula.

- Establecer los niveles de responsabilidad funcional de los procesos aprobados por la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Competencias Laborales

Partiendo del concepto del término competencias, entendidas éstas como las características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular (<http://admon.8m.com/html/glosario.htm>), se han venido trabajando éstas desde las diferentes perspectivas personal, académica y laboral, con el fin de definir las, estudiarlas y lograr desde temprana edad a través de la academia fortalecerlas y desarrollarlas en los diferentes ámbitos, como parte integral del desarrollo del ser humano.

Miriam Escobar Valencia, Ingeniera Industrial, de la Universidad del Valle, Especialista en Administración Total de la Calidad y la Productividad, con Maestría en Ciencias de la Organización, Directora del Posgrado en Administración Total de Calidad y Productividad y Marketing Estratégico, y Docente, de la misma Universidad del Valle, en el 2005 escribió un artículo que denominó: “LAS COMPETENCIAS LABORALES: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones”, en el cual determina un esquema general de la aplicación de los principios y metodologías que permiten la formación y certificación basados en Competencias laborales, como uno de los pilares que facilitan a las organizaciones ser

competitivas. En él presenta los modelos que imperan en el tema, así como los diferentes postulados y metodologías que sistematizan el concepto en las organizaciones, los cuales son en relación con el desarrollo de las competencias parte de las variables a considerar, para conceptuar que la formación tradicional no constituye la vía para desarrollar competencias en los individuos, ya que ésta no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso. Más bien, afirma que en la actualidad el individuo se va formando a través de dichas experiencias (que constituye la vía para el desarrollo de las competencias) que éste adquiere durante el desarrollo de su carrera profesional. Ahora, en todo este proceso, es el propio individuo el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas experiencias, lo cual resulta clave no sólo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas. Considera además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

Al respecto, hace una retrospectiva histórica del concepto, que inicia en 1949, con T. Parsons quien elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Logros vs Atributos, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. Casi diez años después, en 1958, Atkinson logró demostrar de forma estadística, como la utilidad del dinero actuaba como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos. Posteriormente, a inicios de

los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque Mc Clelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel, en esta necesidad de logro, y por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos. La aplicación práctica de esta teoría se llevó a cabo por parte de su autor, en la India, en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían asimilado características innovadoras, que potenciaban el auge de sus negocios y en consecuencia de su localidad de residencia. Dichos resultados permitieron que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral.

Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelta.

En 1973, el mismo Mc Clelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar

nuevas variables, a las que llamó *competencias*, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que *realmente causa un rendimiento superior en el trabajo* y no «a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo» (McClelland, 1973).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R.E. Boyatzis (1982) quien en una de sus intervenciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En sus estudios se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que hay también algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades. Es necesario entonces, precisar qué son las competencias, encontrando múltiples y variadas definiciones:

- Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997). Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y

conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

- Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).
- Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado, 1979).
- Se refiere a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo (Conocer de México, 1979).
- Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Polform / OIT, 1979).
- Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello (OIT, 1979).
- Conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea (Provincia de Quebec, 1979).
- Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de

trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional (Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina, 1979).

- Compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas (Australia, 1979).

Por otra parte, de manera general, puede verse que en cada una de las definiciones están contenidos los cinco tipos de características competenciales propuestas por Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer (1993).

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos del carácter que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos, conjunto de conceptos relacionados con las habilidades asociadas al desempeño.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales

El Ministerio de Educación, define las competencias laborales como las requeridas por una persona para para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin importar el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, pues tienen el carácter de ser transferibles y genéricas. Además, porque pueden ser desarrolladas desde la educación básica primaria y

secundaria, y por su carácter, pueden coayudar en el proceso de formación de la educación superior y, una vez terminado este ciclo, a una vida profesional exitosa (http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf)

Por su parte, el SENA define que las Competencias Laborales Específicas están dirigidas a la formación en áreas de ocupación determinadas. La articulación con el SENA permite a las instituciones educativas acceder a programas curriculares basados en normas de competencia laboral. Estas normas son definidas con el sector productivo, consultan la Clasificación Nacional de Ocupaciones y sirven como referentes para otorgar certificaciones laborales.

Esta evaluación de competencias laborales es el proceso por el cual el SENA a través de un evaluador recoge evidencias de desempeño, producto y conocimiento de una persona con el fin de determinar su nivel de competencia (básico, intermedio o avanzado), para desempeñar una función productiva, centrándose en el desempeño real de las personas y con base en un referente que es la Norma de Competencia Laboral y/o el esquema de certificación. Este procedimiento tiene como propósito promover y reconocer el aprendizaje y la experticia adquirida a lo largo de la vida laboral de aquellos colombianos que se encuentren vinculados laboralmente, que estén en búsqueda de empleo e independientes y que demuestren, como principal requisito, que tienen una experiencia laboral mínima de un año.

Finalmente, en el 2005, a través del Decreto 2539 del 22 de Julio de 2005 se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos

de las entidades y surge la necesidad de desarrollar el programa de certificación de competencias laborales para este sector.

En este decreto definen las competencias laborales, como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Este decreto también regula los componentes que deben reunirse para la definición funcional de los cargos, así: Requisitos de estudio y experiencia del empleo, las competencias funcionales del empleo y las competencias comportamentales.

En el artículo 4 del mencionado decreto se determina el contenido funcional del empleo con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas describiendo la identificación del propósito principal que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión del área a la cual pertenece y las funciones esenciales con las cuales se garantiza el cumplimiento del propósito principal.

Allí también debe precisarse lo que el empleado está en capacidad de hacer, para ejercer el cargo, definirá los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, los conocimientos básicos que correspondan a cada criterio de desempeño y el contexto donde deban mostrarse las

contribuciones, determinando las evidencias que demuestren las competencias laborales de los empleados.

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales	<p>Mantiene a sus colaboradores motivados. Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.</p> <p>Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.</p> <p>Promueve la eficacia del equipo.</p> <p>Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</p> <p>Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</p> <p>Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales</p>
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas	<p>Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.</p> <p>Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.</p> <p>Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.</p> <p>Busca soluciones a los problemas.</p> <p>Distribuye el tiempo con eficiencia.</p> <p>Establece planes alternativos de acción</p>
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión	<p>Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.</p> <p>Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.</p> <p>Decide bajo presión.</p> <p>Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre</p>
Dirección y Desarrollo de	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus	Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para

Personal	colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras	satisfacerlas. Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo. Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional	Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales

Tabla 1. Competencias laborales definidas en el decreto 2539 de 2005

Es importante para el desarrollo del Manual de funciones por competencias laborales, que se definan las competencias comportamentales, con los siguientes criterios, Responsabilidad por personal a cargo, habilidades y aptitudes laborales, responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones, iniciativa de innovación en la gestión, valor estratégico e incidencia de la responsabilidad, y estas deben definirse por nivel jerárquico así:

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional	<p>Aprende de la experiencia de otros y de la propia.</p> <p>Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.</p> <p>Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.</p> <p>Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno área de desempeño.</p> <p>Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.</p> <p>Asimila nueva información y la aplica correctamente</p>
Experticia	Aplicar el conocimiento profesional	<p>Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección.</p> <p>Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados.</p> <p>Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos.</p> <p>Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro</p>
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas	<p>Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar.</p> <p>Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno</p>
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales	<p>Utiliza sus contactos para conseguir objetivos y comparte información para establecer lazos.</p> <p>Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado</p> <p>Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección.</p>

Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas	Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. Reconoce y hace viables las oportunidades
------------	---	---

Tabla 2. Competencias Comportamentales para el Nivel Directivo definidas en el decreto 2539 de 2005; **Error!**

Marcador no definido.

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral	Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus soluciones. Clarifica datos o situaciones complejas. Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales
Trabajo en equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes	Coopera en distintas situaciones y comparte información. Aporta sugerencias, ideas y opiniones. Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo

Tabla 3. Competencias Comportamentales para el Nivel Asesor definidas en el decreto 2539 de 2005

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.

	<p>conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional</p>	<p>Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno área de desempeño. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. Asimila nueva información y la aplica correctamente</p>
<p>Experticia Profesional</p>	<p>Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral</p>	<p>Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus soluciones. Clarifica datos o situaciones complejas. Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.</p>
<p>Trabajo en equipo y Colaboración</p>	<p>Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.</p>	<p>Coopera en distintas situaciones y comparte información. Aporta sugerencias, ideas y opiniones. Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.</p>
<p>Creatividad e Innovación</p>	<p>Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones</p>	<p>Ofrece respuestas alternativas. Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.</p>

		Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas
--	--	--

Tabla 4. Competencias Comportamentales para el Nivel Profesional definidas en el decreto 2539 de 2005

Para abordar el desarrollo de este manual puede tomarse, la Guía Metodológica para la identificación y estandarización de Competencias Laborales para los empleos públicos colombianos, elaborada en el 2008, por: Martha Eugenia Serrano Ch., Asesora experta de la ESAP, la cual describe los pasos que deben seguirse para identificar las competencias laborales funcionales de los empleos del país, así como sus cuatro componentes normativos: criterios de desempeño, conocimientos, campo o rango de aplicación y evidencias, los cuales permiten estandarizar las competencias de los cargos y servir de referentes para la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos. Se busca con ella que las diferentes entidades del estado se apropien de la misma y puedan desarrollarla para identificar y estandarizar los empleos de sus áreas transversales o misionales con miras a tener una descripción más detallada de sus empleos y poder llevar a cabo procesos de evaluación más objetivos y ajustados a las normas vigentes, la cual se tomará como texto base para el desarrollo de éste trabajo.

(http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450050873_1651aa83cf4e1aedffc0ea91fdcc9452.pdf)

3.2.Gestión por Competencias Laborales

Ahora bien debe revisarse el enfoque de Gestión por Competencias al que se le ha dado una importancia significativa en las últimas décadas. La expresión competencia apareció por primera vez con el lingüista norteamericano Chomsky a mediados de la década de los 70; sin embargo en 1.973 fue David McClelland psicólogo de la Universidad de Harvard quien a través de los análisis de la Motivación Humana otorgo las bases sobre las que se desarrolló la Gestión por Competencias, con esto el termino competencias empezó a tener gran popularidad en el ámbito mundial, es así como Gerhard Bunk implanto la teoría de competencias en Alemania a finales de los años 70, definiendo cuatro rumbos: el técnico, el metodológico, social y participativo, desde entonces ha surgido un gran número de bibliografía alrededor del tema.

Ya en la década de los 80, en Inglaterra se empiezan a aplicar técnicas de análisis como: *Critica Incidente Technique* orientada a definir las habilidades básicas que debía tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente en los sitios de trabajo. Paralelo a estos estudios se presentan los resultados de un proyecto sobre las competencias que debían tener en cuenta las empresas Españolas para obtener desempeños laborales exitosos.

Años más tarde los autores Spencer & Spencer en el libro *Competence at work, models for superior performance*, publicado en 1.993 retoman el tema del desempeño y las características de los individuos de manera subyacente las cuales según ellos están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad. Posteriormente el economista Holandés Leonardo Mertens publica en 1.996 el libro “Competencias Laborales”, planteando nociones más concretas sobre el tema de la formación basada en competencias y las características que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado.

De igual manera la profesora Francesa Levy Leboyer en 1.997, estableció ciertas apreciaciones acerca del estudio de los comportamientos individuales, donde planteo la importancia de la existencia de los rasgos de unión, argumentando que las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos.

En la actualidad la Gestión por Competencias se constituye en una nueva metodología y por lo tanto en una interpretación diferente del desempeño efectivo que permite la comprensión desde otra perspectiva, la cual debe involucrar el desarrollo personal con el desempeño superior en los puestos de trabajo. (Alles, 2.001). Por ello la comparación de características entre las organizaciones, la globalización de la sociedad, de la economía, el consecuente incremento de las empresas multinacionales y la necesidad de crear identidad corporativa como factor clave para la ventaja competitiva, entre otros aspectos, conllevaron a establecer y desarrollar competencias particulares de los individuos que determinen el desempeño superior, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales de cada empresa.

En este sentido las competencias brindan la posibilidad de dar pasos firmes hacia el logro de los objetivos, mejorando el resultado de las empresas y los niveles deseados para los empleados, convirtiéndose en la clave para identificar, mejorar y resaltar las oportunidades empresariales de cara al futuro.

Sin embargo y a pesar de la indudable importancia que posee este modelo para las organizaciones, como soporte ideal de las decisiones tomadas por las áreas de Gestión Humana,

se hace necesario el mencionar las bases sobre las cuales se construye este concepto a partir de los fundamentos de la psicología y la sociología, los cuales a su vez enmarcan el tema dentro de tres grandes enfoques, el conductista, el funcionalista y el constructivista, permitiendo a las organizaciones arrojar los resultados deseados.

Este punto vislumbra a las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización, y permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, alcance a asimilar la percepción y un entendimiento claro sobre lo que se espera de su aporte, por consiguiente para lograr la evolución por competencias, las organizaciones requieren de un marco de referencia explícito, que esté apoyado por todos los niveles de la organización.

En estos casos cuando se habla del departamento de gestión humana, se está nombrando la relación que existe entre la empresa y la gestión del personal que labora en ella, el cual desempeña funciones específicas (Vargas, 2000) en los puestos de trabajo, y es allí donde los individuos pasan gran parte de su tiempo trabajando y sirviendo a las organizaciones en la elaboración de bienes o servicios.

De esta forma las empresas se plantean la necesidad de trabajar en el fortalecimiento de las personas, de sus conocimientos, habilidades y valores, mediante el desarrollo de un modelo llamado gestión por competencias, de la cual se podrán obtener resultados significativos para la sociedad, los trabajadores y las empresas, donde se muestren los esfuerzos de los empleados y la

aplicación de métodos y recursos para alcanzar los objetivos planteados desde la organización (Arias , 2001).

Es así como las empresas conscientes de los nuevos retos del entorno y ante la importancia que hoy en día se le viene rindiendo a éste tema por parte de varias organizaciones deseosas en su afán por conocer, aprender y aplicar, parecería, que las raíces de éste modelo se originasen recientemente. Sin embargo los estudios datan del año 1973 cuando el departamento de estado norteamericano decidió realizar una investigación orientada a mejorar la selección del personal, ya que era un problema de permanente preocupación. Dicha labor le fue encomendada a David McClelland, experto en el área de la motivación, el cual consideró, luego de largos periodos de análisis qué hacerlo bien en el puesto de trabajo, está más ligado a características propias de la personalidad, a sus competencias. (Llorente, 1998 citado por Gallego, M).

El enfoque de rasgos de personalidad, define las características que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado, sin importar si cumple con las condiciones necesarias para dicho cargo; en consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente (Mertens, 1996).

Sin embargo es de entender que para la Gestión de Recursos Humanos el prever quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo, ocupa un lugar destacado dentro del esquema diseñado, en tal sentido los rasgos de personalidad no resultan muy adecuados, tanto más cuando se dispone de una alternativa superior como el enfoque de competencias.

3.3.La gestión por competencias en los procesos de RR.HH.

Hablar de competencias en las áreas de recurso humano, se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente, por eso el incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que los diferentes departamentos que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Cabe reiterar que la gestión por competencias ocasiona un impacto en el desarrollo personal que se ve reflejado en la organización como una mejora en la producción y en la rentabilidad de la empresa (Arias , 2001). No obstante, para que el área de recurso humano sea fuente generadora de cambios necesita apoyarse en los procesos que maneja, para con ellos darle soporte ideal a la organización y con esto contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Según autores como: Ulrich (1997), el departamento de recurso humano se estructura en seis dominios: Provisión, desarrollo, evaluación, recompensa, gobierno de la organización y comunicación; para Shepck y Militello (2000), estas se agrupan en cuatro dimensiones estratégicas, por su parte Dolan, Schuler y Valle (1999), incluyen un proceso básico en la gestión de recurso humano correspondiente al análisis de puestos de trabajo y planeación de los recursos. (Autores citados por Calderón 2002)

Aplicar las competencias en los procesos de GTH se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente; el incorporar las competencias

implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes áreas que trabajan con la gente de la organización, pueden contribuir a lograr los resultados deseados.

Es así como estos modelos se han fijado no-solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han rodeado la consideración de competencias más "suaves" asociadas con el comportamiento y el desempeño de los trabajadores; por esto el desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ha facilitado el desarrollo de su gente alineándolos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo cual las experiencias exitosas observadas en las áreas de gestión del talento humano, a través del modelo de competencias suelen alojarse en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Convirtiéndose así en el contexto para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la GTH.

Es de entender que todos y cada uno de los diferentes procesos del área de gestión humana, contribuyen al fortalecimiento de la organización y dependiendo del entorno en el cual se desenvuelve la empresa se hará necesario él soportarse más en unos que en otros, lo cual lleva a profundizar más en aquellos que brinden ese soporte ideal.

Selección: El criterio de selección se hará por medio de la identificación de las competencias que deben estar presentes en las personas para garantizar el desempeño exitoso del cargo, pasando a

un segundo plano factores tan determinantes como la edad, género y quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las “competencias de diferenciación” (Vargas, 2000).

Por otra parte es frecuente encontrar organizaciones donde se viene implementando este concepto como competencias requeridas para cada cargo, y que serán condiciones para garantizar un desempeño exitoso. Sin embargo es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, y por lo tanto pretender que mediante programas de capacitación se puedan lograr cambios (Gallego & Gallego, 2004).

Formación y desarrollo: Una preocupación constante de los procesos de gestión humana ha sido la contribución del área de capacitación al logro de los objetivos del negocio, pues se ha creído que su contribución es en función de planear y dirigir programas de capacitación, siendo en ocasiones desconocida o en el peor de los casos poco relacionada con los planes estratégicos de la organización. Es así como surge la necesidad de la formación y desarrollo como puntos de partida para la realización de procesos acordes para ajustar los rumbos tanto de los individuos como del negocio (presente y futuro), de tal manera que los objetivos se enfoquen en desarrollar competencias para cada uno de los procesos que se requiere para ser generadores de valor en toda la cadena de la empresa.

Por consiguiente es indispensable dejar de lado los programas de capacitación y desarrollo de condiciones generales, y pasar a crear programas más diseñados según las condiciones de los clientes, es decir estar orientados al desarrollo de competencias para ser exitoso.

Planes de carrera: También llamados cuadros de reemplazo o planes de sucesión, se apoyan en las competencias para establecer la base generadora de planes de carrera por áreas de operación, y permitir establecer niveles entre los trabajadores con menos capacidades, de los más experimentados, proporcionando así la oportunidad de crear permanencia y arraigo a la organización. Desde este punto de vista la gestión por competencias permite agregar valor en cuanto se orienta a identificar y desarrollar el potencial existente, movilizándolo a la organización tanto vertical como horizontalmente enfocándola en desempeños laborales de alto rendimiento.

Gestión del desempeño: Es un sistema de gestión organizacional que agrupa la administración por objetivos con la gestión por competencias y la remuneración, permitiendo especificar, revisar, mejorar y recompensar el manejo continuo de los desempeños organizacionales, grupales e individuales, que conducen al logro de la misión empresarial.

Compensación basada en competencias: las competencias apuntan a remunerar al operador en función de su contribución al logro de objetivos; y abren así la posibilidad, de acuerdo a la filosofía de cada organización, balanceando la relación entre compensación fija y variable, o bien optar por alguna de ellas disminuyendo el renglón fijo o variable con base en preferencias internas. En cualquier sentido contribuye a hacer más transparente el proceso. En la realidad de los negocios y las empresas, el proceso para definir las competencias no es un camino fácil de transitar, está lleno de dificultades, en ocasiones puede verse obstaculizada por la búsqueda incansable de precisión en los contenidos y el alcance de los mismos, es decir, a las competencias, que éstas son el punto medular alrededor del cual la integración de procesos se

convierte en una tarea mucho más productiva y rentable, a la vez que reduce el tiempo de alineación o reestructuración de los mismos, ofreciendo resultados a corto, mediano y largo plazo.

4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

EMPRESA DE ACUEDUCTO ALCANTARILLADO Y ASEO DE YOPAL
 CRONOGRAMA DE TRABAJO AJUSTE DE MANUALES DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES 2017

MES 1							MES 2							MES 3							MES 4							MES 5														
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D								
1	2	3	4	5	6	7	29	30	1	2	3	4	5							1	2	1	2	3	4	5	6	7								1	2	3	4			
CIR	SOC	SOC	SOC	SOC			CAP	PROP	FUNC	VALD	VALD											EST	AJUS	AJUS	AJUS											AJUS	AJUS					
Llamadas a los Directores de Aseo Técnica y Jurídica																																										
EAAAY	DAF	DC	DT	DA			DIRECCION TECNICA													DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FI							DIRECCION DE ASEO															
							MAPA FUNC DE ALCANTARILLADO													MAPA FUNC DE RECURSOS HUMA							MAPA FUNC DE ASEO															
8	9	10	11	12	13	14	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11								
CAP	PROP	FUNC	VALD	VALD			CAP	PROP	FUNC	VALD	VALD			CLA	CLA	DES	DES	DES			EST	AJUS	AJUS	AJUS	AJUS			EST	AJUS	AJUS	AJUS	AJUS										
DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FI							DIRECCION DE ASEO							DIRECCION TECNICA							GERENCIA							DIRECCION COMERCIAL														
MAPA FUNC DE RECURSOS HUMA							MAPA FUNC DE ASEO							MAPA FUNC DE ACUEDUCTO							MAPA FUNC DE PLANEACION							MAPA FUNC DE DIRECTOR COM														
15	16	17	18	19	20	21	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18								
CAP	PROP	FUNC	VALD	VALD			CAP	PROP	FUNC	VALD	VALD			CLA	CLA	DES	DES	DES			EST	AJUS	AJUS	AJUS	AJUS																	
GERENCIA							DIRECCION COMERCIAL							DIRECCION TECNICA							DIRECCION TECNICA							27	28													
MAPA FUNC DE PLANEACION							MAPA FUNC DE DIRECTOR COMER							MAPA FUNC DE ALCANTARILLADO							MAPA FUNC DE ACUEDUCTO																					
22	23	24	25	26	27	28	20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	22	23	24	25	26																	
CAP	PROP	FUNC	VALD	VALD			CLA	CLA	DES	DES	DES			CLA	CLA	DES	DES	DES			EST	AJUS	AJUS	AJUS	AJUS																	
DIRECCION TECNICA							DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FI							DIRECCION DE ASEO							DIRECCION TECNICA																					
MAPA FUNC DE ACUEDUCTO							MAPA FUNC DE RECURSOS HUMA							MAPA FUNC DE ASEO							MAPA FUNC DE ALCANTARILLADO																					
29	30		2M	3M			27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30	29	30	31	1AG	2AG																	
CAP	PROP	FUNC	VALD	VALD			CLA	CLA	DES	DES	DES			CLA	CLA	DES	DES	DES			EST	AJUS	AJUS	AJUS	AJUS																	
DIRECCION TECNICA							GERENCIA							DIRECCION COMERCIAL							DIRECCION DE ASEO																					
MAPA FUNC DE ACUEDUCTO							MAPA FUNC DE PLANEACION							MAPA FUNC DE DIRECTOR COMER							MAPA FUNC DE ASEO																					

- CIR** CIRCULAR DE SOCIALIZACION P PROGRAMA DE AJUSTE DE MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAL LABORALES
- SOC** SOCIALIZACION Y COMPROMISO CON DIRECTORES Y PROFESIONALES
- CAP** CAPACITACIÓN METODOLOGIA ELABORACIÓN MAPAS FUNCIONALES Y AJUSTES DE MANUALES DE FUNCIONES POR COMPETENCIA LABORALES 60 MINUTOS 7:00
- PROP** CONFORMACIÓN DE EQUIPO TÉCNICO
- PROP** PROPÓSITO PRINCIPAL Y FUNCIONES ESCENCIALES Y FUNCIONES PRINCIPALES DE PRIMER NIVEL
- FUNC** FUNCIONES PRINCIPALES DE SEGUNDO Y TERCER NIVEL
- VALD** VALIDACION DE MAPA FUNCIONAL
- CLA** EXTRAER COMPETENCIAS LABORALES DEL MAPA Y CLASIFICARLAS POR LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS DE LA DEPENDENCIA
- DES** DESARROLLAR COMPETENCIAS FUNCIONALES SABER-HACER SABER-SABER
- EST** ESTANDARIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES
- AJUS** INCORPORACION EN EL MANUAL DE FUNCIONES -CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Tabla 5. Cronograma de implementación y ajuste del Manual de Funciones por competencias Laborales

5. METODOLOGIA APLICADA

5.1.Cargo de Recursos Humanos

5.1.1. Matriz de funciones

Ítem	Unidad de competencia	Directivo	Profesional	Tecnólogo	Técnico
1	Diseñar el modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente con base en la normatividad vigente	x			
2	Elaborar planes, programas y proyectos de gestión de talento humano, periódicamente y según procedimientos.		x		
3	Estructurar cargos y competencias según direccionamiento estratégico y normatividad vigente.		x		
4	Elaborar manual de funciones y competencias de acuerdo con la normatividad vigente.		x		
5	Diseñar la estructura de salarios de acuerdo con las políticas de la Empresa y las normas vigentes.	x			
6	Seleccionar los candidatos para desempeñar los cargos, de acuerdo con los perfiles, políticas, normas legales vigentes y procedimientos de la Empresa.	x			
7	Evaluar las competencias de los candidatos frente a los requerimientos de los cargos y normatividad vigente.		x		
8	Vincular a las personas seleccionadas, de acuerdo con las normas legales vigentes, políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.				x

Ítem	Unidad de competencia	Directivo	Profesional	Tecnólogo	Técnico
9	Realizar los programas de inducción y re inducción, de acuerdo con las políticas empresariales y normatividad vigente.		x		
10	Realizar el Plan estratégico de desarrollo del talento humano por competencias de acuerdo con las políticas de la Empresa y la normatividad vigente	x			
11	Ejecutar el Plan de capacitación y desarrollo del talento humano de acuerdo a los procedimientos establecidos		x		
12	Evaluar el Plan de capacitación y desarrollo del talento humano de acuerdo con las políticas empresariales		x		
13	Implementar un sistema de evaluación de desempeño de acuerdo con las políticas empresariales y la normatividad vigente.		x		
14	Sensibilizar en el sistema de evaluación de desempeño adoptado por la Empresa, de acuerdo con los parámetros establecidos.		x		
15	Evaluar las competencias de los trabajadores de acuerdo con la normatividad y procedimientos establecidos.		x		
16	Manejar el sistema de información del talento humano de acuerdo con los procedimientos establecidos y las necesidades de la Empresa			x	
17	Documentar procesos y procedimientos aplicando métodos estandarizados adoptados por la Empresa				x
18	Suministrar la información del talento humano de acuerdo con la normatividad y los procedimientos establecidos por la Empresa.				x

Ítem	Unidad de competencia	Directivo	Profesional	Tecnólogo	Técnico
19	Elaborar la nómina de salarios y compensaciones de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la Empresa			x	
20	Resolver situaciones administrativas y legales de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas Empresariales.	x			
21	Monitorear la gestión del talento humano de acuerdo con las metas y objetivos establecidos.	x			
22	Realizar mejoras en la gestión del talento humano de acuerdo con los resultados obtenidos		x		
23	Cumplir las prácticas de salud y seguridad en los ambientes de trabajo de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos establecidos.	x	x	x	x

Tabla 6. Matriz de Funciones de Recursos Humanos

5.2. Clasificación de competencias por cargos

CLASIFICACION DE COMPETENCIAS POR CARGOS						
Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función Clave	Unidad de competencia	Contribución individual
1				1. Construir un modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente con base en la normatividad vigente y las políticas de la Empresa	Diseñar el modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente con base en la normatividad vigente	Definir objetivos, políticas y estrategias de gestión del talento humano de acuerdo con el direccionamiento estratégico y normatividad vigente. Estandarizar los procesos y procedimientos de gestión del talento

Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función Clave	Unidad de competencia	Contribución individual
						humano de acuerdo con los parámetros establecidos
	1			1. Construir un modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente con base en la normatividad vigente y las políticas de la Empresa	Elaborar planes, programas y proyectos de gestión de talento humano, periódicamente y según procedimientos.	<p>Concertar metas e indicadores de acuerdo con los objetivos, políticas y estrategias establecidas.</p> <p>Viabilizar los planes, programas y proyectos según procedimientos y condiciones financieras establecidas</p>
	1			2. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.	Estructurar cargos y competencias según direccionamiento estratégico y normatividad vigente.	<p>Diagnosticar cargas de trabajo de acuerdo con las necesidades de la Empresa y la normatividad vigente</p> <p>Describir cargos con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico.</p> <p>Establecer perfiles y competencias de los cargos de acuerdo con la estructura propuesta</p> <p>Organizar los cargos y perfiles de acuerdo con la estructura de la Empresa</p>

Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función clave	Unidad de competencia	Contribución individual
				2. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.		<p>Describir las funciones, competencias y requisitos de acuerdo con la normatividad vigente</p> <p>Gestionar la adopción formal del manual de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Empresa</p>
1					<p>Diseñar la estructura de salarios de acuerdo con las políticas de la Empresa y las normas vigentes.</p>	<p>Realizar estudios de salarios teniendo en cuenta el sector, el municipio y los cargos definidos por la Empresa.</p> <p>Elaborar estructura salarial acorde con la metodología y políticas de la Empresa</p> <p>ajustar la estructura salarial de acuerdo con la normatividad vigente y políticas de la Empresa</p>
1					<p>Seleccionar los candidatos para desempeñar los cargos, de acuerdo con los perfiles, políticas, normas legales vigentes y procedimientos</p>	<p>Reclutar hojas de vida, de acuerdo con las condiciones del cargo a proveer según perfiles establecidos</p> <p>Verificar el cumplimiento de</p>

Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función clave	Unidad de competencia	Contribución individual
					de la Empresa	requisitos de los aspirantes de acuerdo con los perfiles establecidos
	1			2. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.	Evaluar las competencias de los candidatos frente a los requerimientos de los cargos y normatividad vigente.	Aplicar las pruebas requeridas para la selección de los candidatos según los cargos a proveer Presentar los resultados obtenidos en la evaluación de competencias de los candidatos, de acuerdo con los requerimientos específicos del cargo
			1		Vincular a las personas seleccionadas, de acuerdo con las normas legales vigentes, políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.	Verificar la documentación de acuerdo con la normatividad vigente. Elaborar los contratos o actos administrativos de acuerdo con la normatividad vigente. Realizar afiliaciones de ley de acuerdo con la normatividad vigente Elaborar los programas de inducción y re inducción de

Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función clave	Unidad de competencia	Contribución individual
	1			2. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.	Realizar los programas de inducción y re inducción, de acuerdo con las políticas empresariales y normatividad vigente.	acuerdo con políticas y normas
						Coordinar el desarrollo de los programas de inducción y re inducción de acuerdo con los procedimientos establecidos
						Evaluar el programa de inducción y re inducción de acuerdo con los procedimientos establecidos.
1					Realizar el Plan estratégico de desarrollo del talento humano por competencias de acuerdo con las políticas de la Empresa y la normatividad vigente	Determinar prioridades de capacitación y desarrollo del talento humano de acuerdo con las políticas empresariales y normatividad vigente
						Elaborar los programas de capacitación y desarrollo de personal de acuerdo con el diagnóstico, políticas y recursos disponibles.
	1				Ejecutar los programas de desarrollo del talento humano	Socializar los programas y actividades de acuerdo con el

Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función clave	Unidad de competencia	Contribución individual
					de acuerdo a los procedimientos establecidos	plan formulado Vincular a la población objetivo a los programas y actividades de acuerdo con el plan formulado
	1				Ejecutar los programas de desarrollo del talento humano de acuerdo a los procedimientos establecidos	Programar la logística de acuerdo con las necesidades del plan formulado. Coordinar el desarrollo de los programas y las actividades de acuerdo con el cronograma elaborado.
	1			2. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.	Evaluar el Plan de capacitación y desarrollo del talento humano de acuerdo con las políticas empresariales	Diseñar herramientas e instrumentos de seguimiento y evaluación según criterios técnicos. Aplicar herramientas e instrumentos de seguimiento y evaluación según responsabilidades y criterios técnicos. Proponer e implementar correctivos de acuerdo con los resultados de la evaluación. Diseñar el sistema

Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función clave	Unidad de competencia	Contribución individual
						de evaluación de desempeño, de
	1				Implementar un sistema de evaluación de desempeño de acuerdo con las políticas empresariales y la normatividad vigente.	<p>acuerdo con las necesidades de la Empresa y los lineamientos normativos</p> <p>Validar el sistema de evaluación de acuerdo con los requerimientos técnicos.</p> <p>Gestionar la adopción del sistema de evaluación con las instancias pertinentes.</p>
	1			2. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.	Sensibilizar en el sistema de evaluación de desempeño adoptado por la Empresa, de acuerdo con los parámetros establecidos.	<p>Diseñar e implementar la campaña de sensibilización e información de acuerdo con procedimientos establecidos.</p> <p>Capacitar evaluadores y evaluados de acuerdo con el plan establecido.</p>
					Evaluar las competencias de los trabajadores de acuerdo con la normatividad y procedimientos establecidos	Determinar y concertar compromisos de desempeño laboral y evidencias de acuerdo con los requerimientos de las áreas y las metas

						empresariales. Recoger y valorar evidencias de
Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función clave	Unidad de competencia	Contribución individual
				2. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.		acuerdo con los compromisos laborales. Consolidar los resultados y reportarlos a las instancias pertinentes de acuerdo a los procedimientos establecidos.
		1			Manejar el sistema de información del talento humano de acuerdo con los procedimientos establecidos y las necesidades de la Empresa	Definir los parámetros del sistema de información del talento humano de acuerdo a las políticas de la Empresa. Operar el sistema de información de la Empresa según los requerimientos y necesidades
	1				Documentar procesos y procedimientos aplicando métodos estandarizados adoptados por la Empresa	Identificar cambios en los procesos y procedimientos de la Empresa, con base en la observación y documentación de los mismos. Elaborar instructivos y formatos de acuerdo con las normas

						establecidas por la Empresa.
Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función clave	Unidad de competencia	Contribución individual
		1		2. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa	Suministrar la información del talento humano de acuerdo con la normatividad y los procedimientos establecidos por la Empresa.	Organizar la información del talento humano de acuerdo con procedimientos empresariales. Preparar informes que permitan evaluar el impacto de la gestión del talento humano, con base en el direccionamiento estratégico establecido.
		1			Elaborar la nómina de salarios y compensaciones de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la Empresa	Liquidar los pagos laborales de acuerdo con las necesidades reportadas y la normatividad vigente Liquidar los aportes de ley en los tiempos y procedimientos establecidos. Liquidar pagos a terceros derivados del proceso de nómina, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Empresa.

1					Resolver situaciones administrativas y legales de acuerdo con la.	Identificar y verificar las situaciones administrativas de acuerdo con los
Director	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Función clave	Unidad de competencia	Contribución individual
1				2. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa	normatividad vigente y las políticas Empresariales	procedimientos y tiempos establecidos. Atender requerimientos legales de acuerdo con disposiciones vigentes
1				3. Evaluar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con metas y objetivos establecidos por la Empresa	Monitorear la gestión del talento humano de acuerdo con las metas y objetivos establecidos.	Diseñar mecanismos de seguimiento y control teniendo en cuenta metas y objetivos. Implementar mecanismos de seguimiento de acuerdo con procedimientos establecidos.
	1				Realizar mejoras en la gestión del talento humano de acuerdo con los resultados obtenidos	Identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento de acuerdo con metodologías establecidas. Adoptar acciones correctivas y preventivas teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y parámetros empresariales.

1	1	1	1	4. Competencia transversal	Cumplir las prácticas de salud y seguridad en los ambientes de trabajo de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos establecidos.	Prevenir incidentes, accidentes y enfermedades profesionales de acuerdo con las normas de seguridad. Actuar frente a incidentes, accidentes, emergencias y desastres de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos establecidos.
---	---	---	---	----------------------------	--	---

Tabla 7. Clasificación por competencias por cargos integrados para el proceso de Recursos Humanos

5.3. Proyección de Mapa Funcional de Recursos Humanos de la EAAAY

PROYECTO DE MAPA FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS E.A.A.Y.

PROPOSITO PRINCIPAL: Liderar la gestión del talento humano dentro del marco de las competencias laborales, para cumplir con los fines del Estado y garantizar la prestación eficiente de nuestros servicios, de acuerdo con la normatividad vigente

PP

1. Construir un modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente con base en la normatividad vigente y las políticas de la Empresa

FC

1. 1. Diseñar el modelo de gestión de talento humano por competencias de manera participativa de acuerdo con políticas empresariales y la normatividad vigente.

FP1

1.1.1. Definir objetivos, políticas y estrategias del talento humano de acuerdo con el direccionamiento estratégico FP2

1.1. 2. Estandarizar los procesos y procedimientos de gestión del talento humano de acuerdo con los parámetros establecidos FP2

1|2. Elaborar planes, programas y proyectos de gestión de talento humano, periódicamente y según procedimientos. FP1

1.2.1. Fijar metas e indicadores de acuerdo con los objetivos, políticas y estrategias establecidas. FP2

1.2.2. Viabilizar los planes, programas y proyectos según procedimientos y condiciones financieras establecidas FP2

2. Implementar la gestion de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa. FC

2.1. Gestionar con los líderes de cada proceso la provisión del talento humano de acuerdo con las necesidades del servicio. FP1

2.1.1. Identificar las necesidades y requerimientos del talento humano según procedimientos y nomas vigentes. FP2

2.1.1.1. Estructurar cargos y competencias según direccionamiento estratégico y normatividad vigente. FP3

2.1.1.1.1. Diagnosticar cargas de trabajo de acuerdo con necesidades y normas FP4

2.1.1.1.2. Describir cargos con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico. FP4

2.1.1.1.3. Establecer perfiles y competencias de los cargos de acuerdo con la estructura propuesta FP4

2.1.1.2. Elaborar manual de funciones y competencias de acuerdo con la normatividad vigente. FP3

- 2.1.1.2.1. Organizar los cargos y perfiles de acuerdo con la estructura de la Empresa FP4
- 2.1.1.2.2. Describir las funciones, competencias y requisitos de acuerdo con la normatividad vigente FP4
- 2.1.1.2.3. Gestionar la adopción formal del manual de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Empresa FP4
- 2.1.1.3. Diseñar la estructura de salarios de acuerdo con las políticas de la Empresa y las normas. FP3
- 2.1.1.3.1. Realizar estudios de salarios teniendo en cuenta el sector, el municipio y los cargos definidos por la Empresa. FP4
- 2.1.1.3.2. Elaborar estructura salarial acorde con la metodología y políticas de la Empresa FP4
- 2.1.1.3.3. ajustar la estructura salarial anualmente de acuerdo con la normatividad vigente y políticas de la Empresa FP4
- 2.1.2. Seleccionar el talento humano de acuerdo con requisitos, procedimientos y normas** FP2
- 2.1.2.1. Preseleccionar a los aspirantes de acuerdo con requisitos y perfil establecido FP3
- 2.1.2.1.1. Reclutar hojas de vida, de acuerdo con las condiciones del cargo a proveer según perfiles establecidos FP4
- 2.1.2.1.2. Verificar el cumplimiento de requisitos de los aspirantes de acuerdo con los perfiles establecidos FP4
- 2.1.2.2. Evaluar las competencias de los candidatos frente a los requerimientos de los cargos y normatividad vigente. FP3
- 2.1.2.2.1. Aplicar las pruebas requeridas para la selección de los candidatos según los cargos a proveer FP4
- 2.1.2.2.2. Presentar los resultados obtenidos en la evaluación de competencias de los candidatos, de acuerdo con los requerimientos específicos del cargo FP4

2.1.3. Vincular el talento humano de acuerdo con procedimientos y normatividad vigente FP2

2.1.3.1. Realizar contratos y/o actos administrativos de vinculación del personal de acuerdo con los procedimientos establecidos y la normatividad vigente FP3

2.1.3.1.1. Verificar la documentación de acuerdo con la normatividad vigente. FP4

2.1.3.1.2. Elaborar los contratos o actos administrativos de acuerdo con la normatividad vigente. FP4

2.1.3.1.3. Realizar afiliaciones de ley de acuerdo con la normatividad vigente FP4

2.1.3.2. Realizar los programas de inducción y re inducción de acuerdo con las políticas empresariales y normatividad vigente. FP3

2.1.3.2.1. Elaborar los programas de inducción y re inducción de acuerdo con políticas y normas FP4

2.1.3.2.2. Coordinar el desarrollo de los programas de inducción de acuerdo con los procedimientos establecidos FP4

2.1.3.2.3. Evaluar el programa de inducción y re inducción de acuerdo con los procedimientos establecidos. FP4

2.2. Desarrollar el talento humano por competencias de acuerdo con las políticas establecidas **FP1**

2.2.1. Realizar el Plan estratégico de desarrollo del talento humano por competencias de acuerdo con las políticas de la Empresa y la normatividad vigente FP2

2.2.1.1. Determinar prioridades de capacitación y desarrollo del talento humano de acuerdo con las políticas empresariales y normatividad vigente FP3

2.2.1.2. Elaborar los programas de capacitación y desarrollo de personal de acuerdo con el diagnóstico, políticas y recursos disponibles. FP3

2.2.2. Ejecutar los programas de desarrollo del talento humano de acuerdo a los FP2

procedimientos establecidos

2.2.2.1. Socializar los programas y actividades de acuerdo con el plan formulado FP3

2.2.2.2. Vincular a la población objetivo a los programas y actividades de acuerdo con el plan formulado FP3

2.2.2.3. Programar la logística de acuerdo con las necesidades del plan formulado. FP3

2.2.2.4. Coordinar el desarrollo de los programas y las actividades de acuerdo con el cronograma elaborado. FP3

2.2.3. Evaluar y hacer seguimiento al Plan estratégico de desarrollo del talento humano de acuerdo con el plan formulado. FP2

2.2.3.1. Diseñar herramientas e instrumentos de seguimiento y evaluación según criterios técnicos. FP3

2.2.3.2. Aplicar herramientas e instrumentos de seguimiento y evaluación según responsabilidades y criterios técnicos. FP3

2.2.3.3. Proponer e implementar correctivos de acuerdo con los resultados de la evaluación. FP3

2.3. Gestionar el sistema de evaluación del talento humano por competencias de acuerdo con las políticas establecidas. FP1

2.3.1. Implementar un sistema de evaluación de desempeño de acuerdo con las políticas empresariales y la normatividad vigente. FP2

2.3.1.1. Diseñar el sistema de evaluación por competencias, de acuerdo con las necesidades de la Empresa y los lineamientos normativos FP3

2.3.1.2. Validar el sistema de evaluación de acuerdo con los requerimientos técnicos. FP3

2.3.1.3. Gestionar la adopción del sistema de evaluación con las instancias pertinentes. FP3

2.3.2. Desarrollar el sistema de evaluación de desempeño de acuerdo con las normas establecidas FP2

2.3.2.1. Sensibilizar en el sistema de evaluación adoptado de acuerdo con los parámetros FP3

establecidos.

2.3.2.1.1. Diseñar e implementar la campaña de sensibilización e información de acuerdo con procedimientos establecidos. FP4

2.3.2.1.2. Capacitar evaluadores y evaluados de acuerdo con el plan establecido. FP4

2.3.2.2. Evaluar las competencias de los trabajadores de acuerdo con la normatividad y procedimientos establecidos. FP3

2.3.2.2.1. Determinar y concertar compromisos de desempeño laboral y evidencias de acuerdo con los requerimientos de las áreas y las metas empresariales. FP4

2.3.2.2.2. Recoger y valorar evidencias de acuerdo con los compromisos laborales. FP4

2.3.2.2.3. Consolidar los resultados y reportarlos a las instancias pertinentes de acuerdo a los procedimientos establecidos. FP4

2.4. Proveer las condiciones de seguridad y bienestar de los trabajadores de acuerdo con las normas y políticas **FP1**

2.4.1. Administrar la salud ocupacional de acuerdo con la normatividad técnica legal vigente y las políticas de la Empresa **FP2**

2.4.1.1. Planear las actividades para el programa de salud ocupacional teniendo en cuenta el diagnóstico de necesidades y la normatividad técnica vigente FP3

2.4.1.2. Implementar el programa de salud ocupacional de acuerdo con la normatividad técnica legal vigente y procedimientos de la Empresa FP3

2.4.2. Gestionar los programas de bienestar de acuerdo con normas vigentes y políticas de la Empresa. **FP2**

2.4.2.1. Establecer los programas de bienestar teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores y políticas empresa FP3

2.4.2.2 Coordinar el desarrollo de los programas de bienestar siguiendo los procedimientos FP3

establecidos por la Empresa

2.5. Administrar el sistema de información y gestión documental del talento humano de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas empresariales. **FP1**

2.5.1. Manejar el sistema de información del talento humano de acuerdo con los procedimientos establecidos y las necesidades de la Empresa **FP2**

2.5.1.1. Gestionar la información de los procesos de talento humano de acuerdo con procedimientos. **FP3**

2.5.1.1.1. Definir los parámetros del sistema de información del talento humano de acuerdo a las políticas de la Empresa. **FP4**

2.5.1.1.2. Operar el sistema de información de la Empresa según los requerimientos y necesidades **FP4**

2.5.1.2. Documentar procesos y procedimientos aplicando métodos estandarizados adoptados por la Empresa **FP3**

2.5.1.2.1. Identificar cambios en los procesos y procedimientos de la Empresa, con base en la observación y documentación de los mismos. **FP4**

2.5.1.2.2. Elaborar instructivos y formatos de acuerdo con las normas establecidas por la Empresa. **FP4**

2.5.1.3. Suministrar la información del talento humano de acuerdo con la normatividad y los procedimientos establecidos por la Empresa. **FP3**

2.5.1.3.1. Organizar la información del talento humano de acuerdo con procedimientos empresariales. **FP4**

2.5.1.3.2. Preparar informes que permitan evaluar el impacto de la gestión del talento humano, con base en el direccionamiento estratégico establecido. **FP4**

2.5.2 Elaborar la nómina de salarios y compensaciones de acuerdo con la **FP2**

normatividad vigente y las políticas de la Empresa

2.5.2.1. Liquidar los pagos laborales de acuerdo con las necesidades reportadas y la normatividad vigente FP3

2.5.2.2. Liquidar los aportes de ley en los tiempos y procedimientos establecidos. FP3

2.5.2.3. Liquidar pagos a terceros derivados del proceso de nómina, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Empresa. FP3

2.5.3. Resolver situaciones administrativas y legales de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas Empresariales. FP2

2.6.5.1. Identificar y verificar las situaciones administrativas de acuerdo con los procedimientos y tiempos establecidos. FP3

2.6.5.2. Atender requerimientos legales de acuerdo con disposiciones vigentes FP3

3. Evaluar la gestion de talento humano por competencias de acuerdo con metas y objetivos establecidos por la Empresa FC

3.1. Monitorear la gestión del talento humano de acuerdo con las metas y objetivos establecidos. FP1

3.1.1. Diseñar mecanismos de seguimiento y control teniendo en cuenta metas y objetivos. FP2

3.1.2. Implementar mecanismos de seguimiento de acuerdo con procedimientos establecidos. FP2

3.2. Realizar mejoras en la gestión del talento humano de acuerdo con los resultados obtenidos FP1

3.2.1. Identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento de acuerdo con metodologías establecidas. FP2

3.2.2. Adoptar acciones correctivas y preventivas teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y parámetros empresariales. FP2

5.4. Validación de Mapa Funcional de Recursos Humanos de la EAAAY

Para validación del mapa funcional debe conformarse un equipo experto que tenga claridad en el funcionamiento organizacional, y de cada área a intervenir

UNIDAD DE APOYO: RECURSOS HUMANOS

El propósito principal es la razón de ser. Se define en términos de lo que él hace y lo diferencia de otros y la finalidad que busca lograr.

Validación del Propósito Principal y Funciones claves

¿QUÉ HACE EL SECTOR? Verbo infinitivo + objeto	¿PARA QUE LO HACE? Finalidad	
Gerenciar la gestión del talento humano dentro del marco de las competencias laborales de acuerdo con la normatividad vigente	Para cumplir con los fines del Estado y garantizar la prestación eficiente de nuestros servicios.	
¿Está de acuerdo con el propósito?	SI	NO
	x	
Si la respuesta es NO, enuncie un propósito para el proceso de apoyo Gestión del Talento Humano, utilizando verbo + objeto + finalidad		
¿Qué hace el sector?	¿Para que lo hace?	

Tabla 8. Validación del propósito principal y funciones claves

Validación de funciones esenciales claves.

Las funciones esenciales se obtienen de dar respuesta a la pregunta: *¿Qué debería hacerse para lograr el propósito principal?* Las respuestas a estas preguntas dan origen a las funciones claves

que debe realizar el sector para lograr su propósito. Se definen como aquellas funciones sin las cuales el propósito principal no puede alcanzarse

¿QUE DEBERÍA HACERSE? Verbo + objeto	¿CÓMO HACERLO? Condición
Construir un modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente	con base en la normatividad vigente y las políticas de la Empresa.
Implementar la gestión de talento humano por competencias	de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.
Evaluar la gestión de talento humano por competencias	de acuerdo con metas y objetivos establecidos por la Empresa

Funciones Clave	SI	NO
1. ¿Considera que las tres funciones juntas son las verdaderas funciones claves de Gerenciar la gestión del talento humano dentro del marco de las competencias, sin las cuales su propósito principal no se logra?	x	
Si la respuesta es NO, redacte las funciones claves adecuadas para el proceso de apoyo Dirigir el talento humano dentro del marco de las competencias, utilizando verbo+objeto+condición.		
¿Qué debería hacerse? Verbo + objeto	¿Cómo hacerlo? Condición	

Funciones Claves	SI	NO
2. Cada una de las funciones claves responde a la pregunta: ¿Que debería hacerse para Gerenciar el talento humano dentro del marco de las competencias, para cumplir con los fines del estado y los objetivos de la Empresa?	x	
¿Cuál función no responde a esta pregunta?	N° de la función	

Funciones Claves	SI	NO
3. ¿Está de acuerdo con las condiciones establecidas para cada función?		
Función 01. Construir el modelo de gestión de talento humano por competencias	x	

participativamente con base en la normatividad vigente y las políticas de la Empresa.		
Función 02. Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.	x	
Función 03. Evaluar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con metas y objetivos establecidos por la Empresa	x	
Si no está de acuerdo redacte una condición adecuada		
Observaciones y comentarios		

Tabla 9. Validación funciones esenciales claves

Validación de funciones principales.

Las funciones principales son aquellas funciones consideradas como fundamentales y esenciales para llevar a cabo cada una de las funciones esenciales (claves). Se obtienen al responder la pregunta: *¿Qué es lo que debe hacerse para lograr la función clave?* y se repite para cada una de las funciones claves establecidas. Se ha establecido las funciones principales para cada una de las funciones claves del proceso de apoyo: Gerenciar el talento humano dentro del marco de las competencias.

¿QUE DEBERÍA HACERSE? VERBO+ OBJETO	¿CÓMO HACERLO? CONDICION
Construir el modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente	Con base en la normatividad vigente y las políticas de la Empresa.
Diseñar el modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente	Con base en la normatividad vigente y las políticas empresariales.
Elaborar planes, programas y proyectos de gestión de talento humano	Periódicamente y según procedimientos.
De acuerdo con la expresión de estas funciones	

Funciones principales	SI	NO
1. ¿Considera que las dos funciones permiten obtener como resultado la función de Construir el modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente con base en la normatividad vigente y las políticas de la Empresa?	x	
Función 1. Diseñar el modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente con base en la normatividad vigente y las políticas empresariales.	x	
Función 2. Elaborar planes, programas y proyectos de gestión de talento humano, periódicamente y según procedimientos.	x	
2. ¿Cada una de las funciones principales es respuesta a la pregunta: ¿Qué debería hacerse para Construir el modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente con base en la normatividad vigente y las políticas de la Empresa?	x	
¿Cuál función no responde a esta pregunta?	Colocar el número de la función.	
3. ¿Está de acuerdo con las condiciones establecidas para cada función.	x	
FUNCIÓN 1. Diseñar el modelo de gestión de talento humano por competencias participativamente con base en la normatividad vigente y las políticas empresariales.	x	
FUNCIÓN 2. Elaborar planes, programas y proyectos de gestión de talento humano, periódicamente y según procedimientos.	x	
Si no está de acuerdo redacte la función adecuada.		
Observaciones y comentarios:		

¿QUÉ DEBERÍA HACERSE? VERBO + OBJETO	¿CÓMO HACERLO? CONDICION
Implementar la gestión de talento humano por competencias	de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.
Gestionar con los líderes de cada proceso la	de acuerdo con las necesidades del servicio.

provisión del talento humano		
Gestionar el desarrollo del talento humano por competencias	de acuerdo con las políticas establecidas	
Gestionar el sistema de evaluación del talento humano por competencias	de acuerdo con las políticas establecidas	
Desarrollar el talento humano por competencias	de acuerdo con las políticas establecidas	
Proveer las condiciones de seguridad y bienestar de los trabajadores	de acuerdo con las normas y políticas.	
Administrar el sistema de información y gestión documental del talento humano	de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la Empresa.	
De acuerdo con la expresión de estas funciones		
Funciones principales	SI	NO
1. ¿CONSIDERA QUE LAS CINCO FUNCIONES JUNTAS PERMITEN OBTENER COMO RESULTADO LA FUNCIÓN DE		
Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa?	x	
Gestionar con los líderes de cada proceso la provisión del talento humano de acuerdo con las necesidades del servicio?	x	
Gestionar el desarrollo del talento humano por competencias de acuerdo con las políticas establecidas?	x	
Gestionar el sistema de evaluación del talento humano por competencias de acuerdo con las políticas establecidas?	x	
Proveer las condiciones de seguridad y bienestar de los trabajadores de acuerdo con las normas y políticas?	x	
Administrar el sistema de información y gestión documental del talento humano de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la Empresa?	x	
Si no está de acuerdo redacte la función adecuada.		
2. ¿CADA UNA DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES ES RESPUESTA A LA PREGUNTA: QUE DEBERÍA HACERSE PARA		
Implementar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con políticas y procedimientos establecidos por la Empresa?	x	
¿Cuál función no responde a esta pregunta?	Colocar el número de	

	la función.	
3. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS PARA CADA FUNCIÓN?.		
Gestionar con los líderes de cada proceso la provisión del talento humano de acuerdo con las necesidades del servicio.	x	
Gestionar el desarrollo del talento humano por competencias de acuerdo con las políticas establecidas.	x	
Gestionar el sistema de evaluación del talento humano por competencias de acuerdo con las políticas establecidas	x	
Proveer las condiciones de seguridad y bienestar de los trabajadores de acuerdo con las normas y políticas.	x	
Administrar el sistema de información y gestión documental del talento humano de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la Empresa.	c	
Si no está de acuerdo redacte una condición adecuada.		

¿QUE DEBERÍA HACERSE? VERBO +OBJETO	¿CÓMO HACERLO? CONDICION	
Evaluar la gestión de talento humano por competencias	de acuerdo con metas y objetivos establecidos por la Empresa	
Monitorear la gestión del talento humano	de acuerdo con las metas y objetivos establecidos.	
Realizar mejoras en la gestión del talento humano	de acuerdo con los resultados obtenidos	
De acuerdo con la expresión de estas funciones		
Funciones principales	SI	NO
1. ¿CONSIDERA QUE LAS DOS FUNCIONES JUNTAS PERMITEN OBTENER COMO RESULTADO LA FUNCIÓN DE		
Evaluar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con metas y objetivos establecidos por la Empresa?	x	
Monitorear la gestión del talento humano de acuerdo con las metas y objetivos establecidos.	x	
Realizar mejoras en la gestión del talento humano de acuerdo con los resultados obtenidos	x	

Si no está de acuerdo cuales elimina y cuáles adiciona?		
2. ¿CADA UNA DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES ES RESPUESTA A LA PREGUNTA: QUE DEBERÍA HACERSE PARA		
Evaluar la gestión de talento humano por competencias de acuerdo con metas y objetivos establecidos por la Empresa?	x	
¿Cuál función no responde a esta pregunta?	Colocar el número de la función.	
3. ¿Está de acuerdo con las condiciones establecidas para cada función.		
Función 1. Monitorear la gestión del talento humano de acuerdo con las metas y objetivos establecidos.	x	
Función 2. Realizar mejoras en la gestión del talento humano de acuerdo con los resultados obtenidos	x	
Si no está de acuerdo redacte una condición adecuada		
observaciones y comentarios:		

Tabla 10. Validación funciones principales

6. DE LA ORGANIZACIÓN

6.1. Identificación de la organización

De acuerdo al RUPS, La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal EICE – ESP “EAAAY EICE ESP”, tiene Naturaleza Jurídica – Tipo de Prestador: Empresa Industrial y Comercial del Estado, servicios y Actividades: Acueducto: Almacenamiento, captación, comercialización, aducción, distribución, tratamiento, conducción. Alcantarillado: Comercialización, Conducción de residuos líquidos, tratamiento, recolección, disposición final.

Aseo: Tratamiento, Recolección y transporte de residuos no aprovechables, barrido y limpieza de vías y áreas públicas, corte de césped y poda en árboles en vías y áreas públicas, disposición final de los municipios de Aguazul, Hato Corozal, La Salina, Maní, Monterrey, Nunchía, Orocué, Paz de Ariporo, Pore, Recetor, Sácama, San Luis de Palenque, Tamara, Trinidad, Pajarito. Con Nuir: 1-8500100-3 del 22 de septiembre de 1997.

6.2. Reseña Histórica de la Empresa:

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado Y Aseo de Yopal fue creada el 10 de junio de 1997 mediante Decreto 026 firmado por el Alcalde del Municipio Rodrigo Alberto Chaparro Gómez.

Como primer Gerente fue nominado Carlos Vela con un muy corto periodo de gestión.

En septiembre de 1997 asume la Gerencia de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal Rafael Eduardo Herrera Serrano, durante su gestión se inició la vida administrativa de la Empresa, se construyeron: el Tanque Elevado de Villa María, la torre de captación y obras complementarias para la optimización de la estación de bombeo.

En el año 1998 con la administración del Alcalde Municipal Efren Antonio Hernández Díaz y la Gerencia de Mauricio Romero Fajardo, se terminaron las obras de adecuación de la planta de tratamiento de agua potable y la línea de conducción de la Tablona, y se puso en marcha e inauguró todo el sistema, también se inició la adecuación de las redes de distribución y la instalación de válvulas de corte, se realizó el primer catastro de redes y de usuarios.

En 1999 en la gerencia de Fernando Enrique Fonseca Rodríguez, se deja en funcionamiento, una reforma a la planta de tratamiento de agua potable, para optimizar la purificación del agua, además se gestionan recursos para mejorar la troncal 15, que conduce agua a los barrios 20 de Julio, Provienda, Portal y San Mateo. En Alcantarillado se efectuó mantenimiento de las Lagunas de Oxidación. Se inicia una reorganización administrativa y Financiera donde se establece una planta de trabajadores directos, de acuerdo a los requerimientos de funcionamiento y mejorando sus garantías laborales.

En el año 2001 con la administración del Alcalde Municipal Braulio Castelblanco Vargas y la gerencia de Agustín Pinto Álvarez la gestión de la empresa se enfocó al servicio de Aseo, se comenzó la prestación directa del servicio de recolección y disposición final de las basuras, y se incentivaron las campañas ambientales de reciclaje, creando el programa para el Manejo Integral de Residuos Sólidos “MIRS”, este programa generó empleo con las carretas de reciclaje, que fueron destinadas a familias vulnerables y que aún hoy observamos en Yopal. En esta administración nacen personajes institucionales conocidos como “GOTIN” el amigo del uso eficiente del agua y “ASEITO” el compañero del reciclaje. En lo administrativo se dio continuidad al proceso de reorganización y modernización empresarial.

Para los meses comprendidos entre octubre 2002 y enero 2003, la Gerencia de la Empresa le fue encargada a María Eugenia Díaz Sandoval y durante su gestión, se dio continuidad administrativa los proyectos mencionados.

En enero de 2003 asume la gerencia de la Empresa Neller Degler Forero Sandoval, durante su gestión se tercerizó la prestación del servicio de Aseo, con una empresa privada.

En septiembre de 2003 asume la Gerencia Wilson Fernando Arenas Peralta, durante su gestión se inauguran obras como la de los canales de recolección de aguas lluvias del Remanso y el Alcaravan, se continúa el proceso de modernización empresarial creando las oficinas de planeación y de metrología y se emprende el mejoramiento del clima laboral de la Empresa.

En el mandato del Alcalde Municipal Nelson Mariño Velandia y con la gerencia de Rubén Darío Higuera Marquéz se cumplió una década de crecimiento, hubo gestión en todos los servicios agua, alcantarillado y aseo con la implementación de nuevas tecnologías mejorando notoriamente la calidad del servicio para la ciudad. En esta administración nace la primera organización sindical de la Empresa, hoy Sintraemsdes que se mantiene vigente.

En el Gobierno de la Alcaldesa Lilian Fernanda Salcedo, y la Gerencia de Flor Ángela Alfonso Montaña, Se firma el decreto que convierte la empresa en triple AAA, prestadora de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, se aplican los máximos topes de subsidios para los estratos 1,2 y 3; En lo administrativo se logra la certificación en Gestión de Calidad de acuerdo a la norma internacional ISO 9001 versión 2000 y la norma de gestión pública NTC GP1000 versión 2004, para las actividades de captación, transformación y venta de agua potable. Se efectúa una reorganización de la Planta de personal, se mejoran los procesos de inducción y re inducción de todos los trabajadores y se obtiene la certificación por competencias laborales de algunos de ellos.

En septiembre del año 2010 asume nuevamente la Gerencia Fernando Enrique Fonseca Rodríguez, durante su gestión se iniciaron trabajos de optimización de la Planta de tratamiento de aguas residuales, se adelantaron trabajos del plan óptimo de presiones, y para mayo de 2011 se retoma la prestación directa del servicio de aseo, ampliando el objeto social de la empresa. Para ese mismo año, en el mes de abril por un fenómeno natural asociado a lluvias intensas, se desestabilizaron los terrenos donde estaba construido el sistema de acueducto del municipio de Yopal, ocasionando varios eventos que produjeron el colapso total, entre ellos la destrucción de la Planta de Tratamiento de agua potable y de los tanques de almacenamiento, los deslizamientos en la zona de captación del agua en la quebrada La Tablona y la caída de la línea de conducción del agua por la vía al Morro, ocasionando una emergencia por desabastecimiento de Agua, lo que obligo a la empresa a construir un sistema de acueducto alternativo, donde se suministraba agua segura pero no potable y se empezó la construcción de pozos profundos.

Para mayo de 2012 asume la Gerencia Edwin Miranda Plazas, bajo el mandato del Alcalde Willman Enrique Celemín Cáceres, y dan origen a la construcción de la Planta de Tratamiento Alternativa, diseñando y gestionando una planta de tratamiento modular, que sería construida en la vereda La Vega del Municipio de Yopal.

Teniendo en cuenta que a pesar de las gestiones adelantadas, no fue posible superar la crisis de desabastecimiento y se sumaron otras causas, La Superintendencia de Servicios Públicos en cabeza del Superintendente César González Muñoz, decide intervenir la Empresa en mayo de 2013 y asume su Representación Legal el Agente Especial Constantino Tami Jaimes, durante su

administración se implementó un Plan de Mejoramiento, para mitigar las causas que ocasionaron la intervención; El plan incluía la contratación y construcción del sistema de tratamiento alternativo o Planta Modular, que en diciembre del mismo año y antes de su inauguración sufrió daños irreparables en el sistema de tratamiento.

Para febrero del año 2014 la Superintendencia de Servicios Públicos en cabeza de Patricia Duque Cruz, delega La Representación Legal de la Empresa a Adriana Helena Moreno Cháves, quien asume como Agente Especial en encargo, y tenía la responsabilidad de resolver aspectos jurídicos y legales en los que se involucró la construcción de la nueva Planta Modular y su colapso antes de la inauguración.

En septiembre del año 2014 termina el encargo de la Dra Moreno y asume como Agente Especial, Daniel Hernando Posada Suarez, quien durante su administración continuo la optimización del sistema de acueducto del municipio, se construyeron pozos profundos para mitigar el desabastecimiento, pero para noviembre de 2015, colapsa nuevamente el sistema de filtración de la nueva Planta Modular, quedando fuera de operación parcialmente. Se comienza la optimización de la Planta de Tratamiento Aguas Residuales.

En diciembre del año 2015 asume como Agente Especial Luz Amanda Camacho Sánchez, quien durante su ha administración ha continuado con el Plan de mejoramiento propuesto por la SSPD, siguió la optimización de los sistemas de acueducto, y tratamiento de aguas residuales, y se encuentra en la tarea de optimizar el servicio de Aseo, mejoró su gestión comercial, puso en funcionamiento el CLUS, y el sistema de aprovechamiento, y dentro de su gestión ha mejorado

el funcionamiento del Relleno Sanitario el Cascajar. En Julio de 2016 sucede el cambio de Superintendente de Servicios Públicos y asume el cargo José Miguel Mendoza Daza; para noviembre de ese mismo año nace una nueva organización sindical Sintraoficol, quedando con 2 organizaciones sindicales; para 31 de diciembre de 2016, la empresa contaba con 97 trabajadores oficiales de planta, y 188 trabajadores oficiales temporales.

6.2.1. Situaciones causales para la toma de posesión

Mediante resolución No. SSPD – 20131300012555 del 03/05/2013 se ordena la toma de posesión con fines liquidatorios – etapa de administración temporal de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal EICE – ESP, y se ordena la separación del gerente y de los miembros de la Junta Directiva de la Empresa y se nombra una Agente Especial que cumplirá entre otras, con esas dos funciones.

Las causales que dieron origen a la Intervención fueron y se toman de la resolución en mención:

Continuidad del servicio de acueducto: “Que el sistema de tratamiento provisional tiene (4) unidades de sedimentación tipo colmena para acelerar la decantación, dos (2) por cada módulo instalados con una inclinación de 45°, en el que se obtiene agua clarificada separado el lodo formado en los procesos previos por acción de la gravedad, los sedimentadores correspondientes al módulo 1, sistema que no alcanza a proveer el servicio de acueducto en condiciones de continuidad y calidad de acuerdo con lo establecido en la ley 142 de 1994. Que el agua que sale del sistema de tratamiento provisional es conducido a Yopal por gravedad por dos (2) líneas de

conducción de 16” y 18” aproximadamente de 15.5 km de longitud. El sistema de tratamiento no cuenta con tanques de almacenamiento. Que el sistema provisional de tratamiento, es altamente vulnerable a las condiciones hidrometeorológicas de la cuenca abastecedora, de manera que cuando los niveles de turbiedad en la Quebrada la Tablona superan los 120 UNT, este sistema sale de operación, lo que ocasiona desabastecimiento inmediato ya que no se cuenta con tanques de almacenamiento de agua cruda y/o potable. Que la ciudad de Yopal cuenta con 7 pozos para la extracción de agua subterránea, los cuales en total tienen una capacidad de abastecimiento de 30,4 l/s mientras que la demanda de agua potable supera los 350 l/s por lo que la cantidad de agua de estas fuentes alternas no es suficiente para abastecer a la población en los eventos de suspensión del servicio¹”

Calidad en la prestación del servicio de acueducto: “Que en el periodo comprendido entre mayo de 2011 y abril de 2012, la Superintendencia en ejercicio de sus funciones de vigilancia y control pudo constatar que la calidad del servicio de acueducto en el Municipio de Yopal se ha visto afectada, situación que pone en riesgo la salud de sus habitantes. Que al comparar los resultados obtenidos del análisis de las muestras reportadas por la autoridad sanitaria, con los valores de referencia contenidos en la resolución No. 2115 de 2007 se observa un suministro del servicio de agua no apta para el consumo humano. “Que se evidencia que la empresa no ha podido prestar el servicio en las condiciones de calidad debidas, lo que genera perjuicios a los usuarios y manifestaciones de inconformidad por parte de los mismos, reclamando mejores condiciones de prestación del servicio y que en caso de mantenerse esta situación podría, en el corto plazo, generarse alteraciones del orden público en el Municipio de Yopal”²

¹ RESOLUCION No. SSSPD - 20131300012555 DEL 03/05/2013

² IBID

Inconformismo de los usuarios: “Que entre diciembre de 2012 y lo corrido del año 2013, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliario ha recibido diecisiete (17) denuncias por parte de los usuarios relacionadas con inconformidades en la prestación del servicio por calidad, continuidad y tarifas...”³

Falta de inversiones adecuadas en infraestructura en el servicio de acueducto: “Que desde el momento del colapso presentado en la planta de tratamiento en Mayo de 2011, no se han adelantado las acciones estructurales de fondo tendientes a realizar inversiones adecuadas en la infraestructura necesarias para garantizar la operatividad del sistema de acueducto en condiciones óptimas de continuidad y calidad del agua suministrada a la población...”⁴

Cargues al SUI: “Que dentro de los formatos y formularios que están pendientes de cargue, se encuentran los relacionados con facturación y calidad del agua, los cuales son básicos para que esta Superintendencia pueda verificar la facturación adecuada a los usuarios, así como el cumplimiento por parte del prestador del Decreto 1575 de 2007, que establece las obligaciones relacionadas con el suministro de agua potable. Que en relación con el cargue de formularios y/o formatos relacionados con los servicios de acueducto y alcantarillado, el prestador ha hecho caso omiso de los requerimientos de esta Superintendencia y a la fecha se tienen pendientes de reporte 339 formatos y formularios, por lo tanto no se cuenta con información veraz, completa y oportuna para el ejercicio de las funciones de vigilancia y control asignadas a esta Superintendencia.”⁵

³ IBID
⁴ IBID
⁵ IBID

6.2.2. Eventos naturales que afectaron la prestación del servicio de acueducto

Caída de la Planta de Tratamiento: Como resultado de fuertes lluvias cuya mayor duración se dio el 2 de mayo (lluvias torrenciales) que saturaron las grandes masas de suelo, depósitos coluviales y de talud, presentes en las laderas tanto del cerro del Venado como del cerro de Buenavista; afectando la planta de tratamiento de agua potable con sus tanques de almacenamiento y las viviendas que se localizaban en las laderas orientales del cerro de Buenavista.

Caída de Líneas de Conducción Vía Morro: El 21 de abril del 2012, se presentó en las horas de la tarde la caída total de cerca de 70 m de la banca de la carretera que comunica a Yopal con el centro poblado del morro, debido a la ola invernal persistente, la cual ha saturado los suelos del piedemonte. Las líneas de conducción de agua 16 y 18 pulgadas, que abastecen al municipio desde la quebrada la Tablona, se encuentran construidas por la cuneta de la mencionada vía, fue necesario suspender el suministro de agua en la ciudad de Yopal. Además, se afectó el viaducto de Cafarnaúm, presentando la ruptura de los cables de contravientos.

Deslizamiento Nacimiento Quebrada La Tablona: El comité regional de emergencias y prevención de desastres – CREPAD Casanare y Comité Local para la y Prevención y Atención de Emergencia y Desastres CLOPAD Yopal informo a la comunidad que el día dos (2) de mayo del año 2012, se presenta un deslizamiento en el sitio de nacimiento de la quebrada la Tablona, que surte y abastece el agua de la ciudad de Yopal, que como consecuencia de lo anterior se

agravo la prestación del servicio de suministro de agua por la red de acueducto que se estaba prestando en un 60 %.

Caída del Paso Elevado “El Grande: El Colapso del paso elevado el Grande sobre el río Cravo Sur, el día 15 de septiembre de 2015 en horas de la noche, por actos vandálicos sobre el cableado que soportaban la tubería. El hecho se atribuyó a manos criminales, quienes hurtaron las guayas de soporte en un tramo del paso elevado, con una longitud aproximada de 300 metros, ocasionando el desplome de la tubería de 24” al lecho del río Cravo Sur, e interrumpiendo la conducción del agua por red que viene desde la captación de la quebrada La Tablona, lo cual nos obligó a utilizar la segunda línea de conducción disminuyendo la capacidad de transporte del caudal para la prestación del servicio en la ciudad.

6.3.Sector en que se desarrolla

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal EAAAY ESP - EICE, se desarrolla en el sector de Servicios Públicos de Agua y Saneamiento Básico, que es normalizado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, y que a su vez determina en el Viceministerio de Agua y Saneamiento Básico su planificación y direccionamiento; este sector es controlado, regulado y vigilado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

El Plan Nacional de Desarrollo Nacional 2014 – 2018 “Todos por un Nuevo País” define los objetivos, estrategias, programas y proyectos a través de los cuales debe desarrollarse el sector de Agua y Saneamiento Básico, que enmarcados principalmente en la estrategia de “Movilidad

Social”, plantea en su objetivo No. 5 impulsar la planificación, actuación coherente y articulada de los sectores de vivienda, agua potable y saneamiento básico bajo el concepto de “ciudades amables y sostenibles para la equidad”.

Es así que tomando como referencia este planteamiento, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios desarrolla su plan estratégico y define los siguientes objetivos:

Objetivo General: Mejorar la calidad de vida de los habitantes de Colombia en cuanto a vivienda y a los servicios de agua potable y saneamiento básico, mediante la construcción de Ciudades amables y sostenibles y la implementación de programas, que busquen sostenibilidad del recurso hídrico, disminuir la brecha de pobreza, incrementar la calidad de las viviendas y de los servicios de APSB y generar desarrollo económico para Colombia.

Objetivos Específicos: Calidad de Vida: Mejorar la calidad de vida de los habitantes de Colombia en cuanto a vivienda y a los servicios de agua potable y saneamiento básico, mediante la construcción de Ciudades amables y sostenibles y la implementación de programas, que busquen sostenibilidad del recurso hídrico, disminuir la brecha de pobreza, incrementar la calidad de las viviendas y de los servicios de APSB y generar desarrollo económico para Colombia.

Fortaleza Misional y Sectorial: Contribuir a la articulación de las Entidades del Sector, mediante la creación de estrategias, objetivos e indicadores, comunes, que garanticen el cumplimiento de los retos del Sector ante el Gobierno Nacional.

Necesidades Insatisfechas: Disminuir el déficit habitacional y de servicios de APSB en Colombia, mediante el desarrollo de políticas, planes y programas, que permitan mejorar la calidad de Vida de los Colombianos

Normatividad y Regulación: Formular las políticas, normativa, regulación y demás instrumentos legales y de gestión, mediante la presentación y aprobación de las mismas, para mejorar la prestación de los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico, consolidar un mejor sistema de Ciudades amables y productivas, mejorar la calidad de vida de las personas en el territorio nacional, contribuyendo con la disminución del déficit de vivienda urbana, y con el desarrollo económico de Colombia.

Cercanía con Públicos De Interés: Fortalecer los mecanismos de interacción del Sector hacia sus públicos de interés, mediante oportunidad y pertinencia en los procesos de atención, asistencia técnica, capacitación y entrega de información, para mejorar la percepción de las partes interesadas y la transparencia de las Entidades del Sector

Post Conflicto: Implementar políticas, programas y proyectos, aprovechando el papel protagónico que tendrá el Sector en el Postconflicto, de tal forma que se logre incrementar coberturas y capturar nuevos recursos que incrementen la participación del Sector.

Fortaleza Financiera: Contar con los recursos necesarios en el Sector, que garanticen la continuidad de los programas y planes de cada Entidad, mediante la realización de planes y

proyectos atractivos, la gestión ante el Gobierno Nacional, el buen manejo de los recursos y la adecuada planeación de las inversiones.

Habilidades Comunicacionales: Incrementar las capacidades de comunicación, interna de las Entidades del Sector, entre las diferentes Entidades y externa hacia los públicos de interés, mediante la mejora en los canales de comunicación y la construcción de informes sectoriales de amplia divulgación, de tal forma que faciliten la gestión de las Entidades del Sector.

Tecnología Y Procesos: Mejorar los procesos y la tecnología que usa el Sector, mediante proyectos de modernización tecnológica y administrativa que permitan prestar servicios de manera eficiente, eficaz y efectiva.

Gestión del Talento Humano: Capacitado, Suficiente y Motivado: Mejorar el desempeño de los servidores públicos, mediante estrategias de gestión de talento humano que permitan contar con personal competente, suficiente y motivado, para el logro de los objetivos del Sector.

Dentro de las estrategias de control y manejo de la información, todos los entes que manejen servicios públicos están obligados a reportar información en la Plataforma SUI, allí se pueden obtener cifras que permiten analizar de manera general y particular todos los tópicos de prestación del servicio, tales como aspectos comerciales, administrativos y técnico operativos entre otros.

Basados en esta información y comunicaciones directas con las empresas del sector, la SSPD presenta un informe sectorial que para acueducto y alcantarillado con más de 2.500 suscriptores se elaboró en el año 2015 y es el último referente.

Basados en ese informe puede determinarse que a diciembre de 2014 se encontraban registrados como grandes prestadores según registros en el RUPS 222, de las cuales el 62% efectúan la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo y 33% efectúan la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado para un 95% y el restante se hace por empresas que prestan un solo servicio o mixto entre acueducto aseo, o alcantarillado aseo.

De allí se determina que el total de suscriptores de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, atendidos por los 222 Grandes Prestadores, corresponde a 7.792.166 para el servicio de acueducto y a 7.336.525 para el servicio de alcantarillado, lo que evidenció un aumento en el 2014 con respecto al 2013, con una variación del 1,8% para acueducto y del 4,3% en alcantarillado, superiores al aumento de la población estimado por el DANE del 0,45%¹⁷, lo que indica un mejoramiento de la cobertura de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado.

De estas empresas del sector por su naturaleza jurídica, se evidencia que de naturaleza oficial corresponden al 66%, de naturaleza mixta el 13% y de naturaleza privada el 22%.

Uno de los objetivos del sector es la regionalización de los servicios públicos, para realizar un manejo de economías de escala, y para determinar temas tarifarios que se encuentran regulados,

para esto la ley determinó crear empresas departamentales o regionales, que según cifras del sector para el servicio de acueducto el 17% de las empresas regionales atienden el 70% de los suscriptores en los grandes prestadores y el 83% restante atienden el otro 30%, y para alcantarillado las cifras están que el 16% de las empresas regionales atienden el 84% de los suscriptores y el 69% de otros prestadores el otro 31%.

Teniendo en cuenta que dentro de los objetivos del sector la cobertura y calidad son los indicadores que permiten establecer su desarrollo de acuerdo al informe sectorial se determina que el índice de agua sin riesgo (calidad) se encuentra en el 90% en las cabeceras municipales esto es agua por debajo del 5% de los índices regulados en la resolución 2115 de 2007.

6.4.Tamaño de la Empresa

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal EICE – ESP “EAAAY EICE ESP”, es prestadora de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo y sus actividades complementarias de barrido y limpieza de vías y áreas públicas, transporte, tratamiento, aprovechamiento y disposición final de residuos sólidos de origen residencial o comercial, así como la recolección, transporte y recolección de escombros, en el municipio de Yopal. Su naturaleza jurídica es la de una empresa industrial y comercial del estado, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente, de conformidad a la Ley 489 de 1998.

Única prestadora de los servicios de Acueducto y Alcantarillado en el municipio de Yopal, en el servicio de aseo contamos con otra empresa privada que compite por asegurar el mercado, atiende 34.959 suscriptores en el servicio de acueducto, 35.176 suscriptores en alcantarillado y 24.380 en el servicio de aseo;

La EAAAY cuenta con una infraestructura que le permite efectuar tratamiento de agua cruda y transformarla en agua segura apta para el consumo humano, un sistema de distribución de agua y uno de recolección de aguas servidas que luego son llevadas a la Planta de Tratamiento de aguas residuales, con el fin de ser tratadas para su vertimiento nuevamente al afluente del caño Usivar.

En el servicio de aseo atiende los componentes de barrido y limpieza de áreas públicas, recolección y transporte de residuos sólidos, corte de césped, poda de árboles y lavado de vías y áreas públicas, aprovechamiento, la administración del Relleno Sanitario para la disposición de Residuos sólidos, con la infraestructura necesaria para atenderlos.

7. ORGANIZACIÓN FORMAL

7.1.Estrategia organizacional

7.1.1 Marco estratégico institucional

La EAAAY a través de la resolución No. 111.03.43.00.2290.14 del 26 de Noviembre de 2014 actualizó el marco estratégico institucional que se transcribe a continuación:

Misión

Aportar bienestar y calidad de vida a la sociedad Yopaleña, con el suministro óptimo y continuo de agua potable, la conducción sanitaria de residuos líquidos y la recolección y disposición final de basuras, aplicando en cada caso avance científicos y tecnología de punta; asimismo promoviendo el desarrollo y la calificación del talento humano, con criterio de compromiso social y calidez en el servicio.

Visión

Ser una empresa líder en la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, con mayores indicadores de cobertura en la atención al cliente, niveles de excelencia en la aplicación tecnológica y efectividad en las operaciones económicas, que garanticen su crecimiento y la hagan auto sostenible.

Valores Éticos Institucionales

- **Honestidad:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la EAAAY EICE-ESP, serán coherentes con los propósitos misionales, obrando de forma clara y objetiva dentro y fuera de la institución.
- **Compromiso:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la EAAAY EICE-ESP, buscarán siempre el crecimiento personal y lo mejor para la Entidad, bajo el precepto que cada uno es gerente de sí mismo y de su puesto de trabajo.

- **Imparcialidad:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la EAAAY EICE-ESP, serán equitativo ofreciendo el mejor trato a todos, sin establecer diferencia de ninguna índole.
- **Respeto:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la EAAAY EICE-ESP, basarán sus actuaciones en reconocimiento por la individualidad, fomentando el aprecio y la valoración de las cualidades y competencias de los demás y valoro sus derechos.
- **Responsabilidad:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para en EAAAY EICE-ESP actuarán en el cumplimiento de sus funciones asumiendo las consecuencias de sus actos u omisiones.
- **Colaboración:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la EAAAY EICE-ESP trabajarán en equipo aportando los conocimientos y competencias para la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado y el logro del bien común, apoyándose mutuamente para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Medio Ambiente:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la EAAAY EICE-ESP, asegurarán la protección y conservación del medio ambiente para garantizar su disponibilidad en calidad y cantidad en beneficio del desarrollo común.

Objetivos Estratégicos

- **Eficiencia en la Prestación de los Servicios:** Asegurar la eficiencia (continuidad, cobertura y calidad) en la prestación de los servicios públicos operados por la Empresa teniendo en cuenta la sostenibilidad ambiental.

- Garantizar la Viabilidad Financiera: Asegurar la disponibilidad de Ingresos mediante la gestión efectiva de facturación y logro de otras fuentes de financiación como producto de la formulación y viabilidad de proyectos de inversión en beneficio de los servicios prestados.
- Gestión Comercial: Fortalecer programas de la Gestión Comercial, desarrollando prácticas efectivas orientadas a la comunicación y satisfacción de los usuarios.
- Fortalecimiento Empresarial: Encaminar la Empresa hacia la Planeación Estratégica, la Gestión del Talento Humano y la oportunidad de la información a la comunidad y entes de vigilancia y control.
- Sostenibilidad de MECI y Sistema de Gestión de la Calidad: Desarrollar un Modelo de Gestión Integral Empresarial basado en la integración de procesos, fortalecimiento y el mejoramiento continuo del MECI, ISO9001, ISO14001 e ISO 18001.

Políticas Corporativas

- Política del Servicio: El cliente es la persona más importante para la empresa, de él emana su razón de ser, por ello, los trabajadores y particulares que ejerzan funciones públicas en la EAAAY, dispondrán toda su voluntad y empeño para conocer, interpretar y satisfacer las necesidades que este exponga; dando la solución adecuada, completa y oportuna dentro del ámbito de la legalidad, la moralidad y la ética. Cada trabajador manejará al interior y exterior de la empresa, una conducta signada por el conjunto de preceptos constitutivos de los valores éticos institucionales.
- Política para la Gestión de la Ética: La EAAAY EICE-ESP se compromete a encaminar sus actividades de conformidad con los principios enunciados en la constitución, las demás

normas vigentes, al Código de Buen Gobierno y el Código de Ética, orientándose hacia una gestión íntegra, con valores éticos frente a todos sus grupos de interés.

- Política Para la Dirección: La EAAAY EICE-ESP enmarcada en la función pública que cumple, tiene como fin principal la satisfacción de las necesidades en materia de acueducto, alcantarillado y aseo de los habitantes del Municipio de Yopal en su área de influencia, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política, en las leyes y reglamentos correspondientes.
- Política para la Delegación en la Entidad: Cuando el Representante Legal delegue determinadas funciones, competencias o servicios, seremos consecuentes en materia de responsabilidad, con lo prescrito en el artículo 211 de la Constitución Política, de modo que la delegación implicará exoneración de sus responsabilidades, excepto cuando lo que se delegue sea un accionar, verbo y gracia, la firma; ya que en este caso la responsabilidad permanece en el delegante, sin perjuicio de la responsabilidad del delegatario en la medida de sus atribuciones.
- Política de Gestión del Recurso Humano: La Empresa se compromete a mantener un talento humano competente con sentido de compromiso y pertenencia hacia la Empresa, afianzada en la ética, los valores y el crecimiento personal, bajo buenas prácticas de manejo y uso eficiente de los recursos, a través de la compensación e incentivos que permitan estímulos a los servidores que demuestren un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados.
- Política de Control Interno: La EAAAY EICE-ESP se compromete a adoptar y actualizar el Modelo Estándar de Control Interno – MECI-, y velar por su cumplimiento por parte de todos los servidores públicos, para que desarrollen estrategias gerenciales que conduzcan a

una administración eficiente, eficaz, imparcial, íntegra y transparente, por medio de la autorregulación, la autogestión, el autocontrol y el mejoramiento continuo para el cumplimiento de los fines del Estado, y propiciando el control estratégico, el control de gestión y el control de evaluación.

- Política de Relación con los Órganos de Vigilancia y Control: El Representante Legal y su equipo de trabajo se comprometen a mantener unas relaciones armónicas con los órganos de control y a suministrarles la información que legalmente requieran en forma oportuna, completa y veraz para que puedan desempeñar eficazmente su labor. Igualmente, se comprometen a implantar las acciones de mejoramiento institucional que los órganos de control recomienden en sus respectivos informes.
- Política de Calidad: La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal EICE–ESP se compromete con la prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo y sus actividades complementarias e inherentes y servicios de valor agregado, cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios, contribuyendo activamente en la protección del medio ambiente, mejorando continuamente el sistema de gestión de calidad, utilizando todos los medios necesarios para que la operación sea cada vez más eficaz y eficiente y respaldando la prestación del servicio con el equipo de trabajo altamente comprometido y capacitado a fin de cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la organización y los requerimientos de los usuarios.
- Política Tarifaria: En la empresa las tarifas que se cobren a los ciudadanos, en todo tiempo deberán respetar los principios de equidad, neutralidad y claridad; adicionalmente, su determinación será reflejo de la eficiencia económica alcanzada; en todo caso, se

someterán a las estipulaciones de Ley, procurando garantizar los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de la función social a su cargo.

- **Política Ambiental:** La empresa buscará mitigar el impacto ambiental en todas sus obras; asimismo, con criterio de sostenibilidad, ejercerá el control y rehabilitación de las fuentes hídricas abastecedoras del acueducto, de las cuencas receptoras del vertimiento del sistema de tratamiento de aguas residuales y del área perteneciente al manejo de residuos sólidos, de tal forma que se garantice la prestación de los servicios públicos domiciliarios de futuras generaciones.
- **Política de Sensibilización Social:** Para la prestación de los respectivos servicios públicos domiciliarios, la empresa desarrollará una pedagogía de interiorización social que tenga como fundamento la concientización ciudadana acerca del papel de la empresa en el manejo del recurso hídrico y de la responsabilidad social de su preservación; adicionalmente, se establecerán mecanismos alternos para canalizar las iniciativas comunitarias en los aspectos relacionados con su misión.
- **Política de Austeridad:** La utilización de los recursos económicos de la empresa se hará con criterios de racionalidad, evitando despilfarros y aplicaciones que no conduzcan de manera directa a la conquista de la misión, ni a los fines ni fundamentos de la razón social; por ello, cada trabajador y dependencia, aplicará la pericia, conocimiento y experiencia para reducir los costos, sin que ello implique desmejoramiento de los servicios.
- **Política de Imagen Corporativa:** La empresa se apoyará en los medios de comunicación y difusión a su alcance, para que los ciudadanos, además de conocer y comprender los aspectos inherentes a la estructuración interna, organización y funcionamiento, reconozcan

también la dimensión de sus planes, programas y proyectos, haciéndose posible la interpretación de sus decisiones, el alcance de los efectos y el disfrute de sus beneficios.

- Política de Comunicación e Información: La EAAAY EICE -ESP con el propósito de cumplir los objetivos misionales, logrará una interacción permanente e ininterrumpida con la comunidad, al tiempo que fortalece su cultura organizacional. En la administración de la Empresa la comunicación tendrá un carácter estratégico, para lo cual se implementarán procesos comunicacionales y se ejecutará un plan de comunicación.
- Política con Contratistas y Proveedores: La EAAAY EICE-ESP, en materia de contratación estatal, actuará bajo los principios rectores establecidos por la Constitución Política para el desarrollo de la función administrativa, a saber: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, transparencia, responsabilidad y publicidad. Además, acogerá los principios de transparencia, integridad, buena fe, probidad, equidad, interpretación de la contratación estatal, selección objetiva, responsabilidad, planeación, eficiencia y una política concreta anticorrupción en el establecimiento de las políticas de contratación pública.
- Política Sobre Administración de Riesgos: La Empresa brinda los mecanismos y recursos necesarios para mantener el control adecuado sobre todos los procesos y, se hará especial énfasis en el mejoramiento continuo, buscando la eliminación sistemática de riesgos mediante el establecimiento de controles automáticos o manuales que mitiguen o eliminen los riesgos.
- Política Sobre Conflictos de Intereses: Todo servidor público deberá declararse impedido para actuar en un asunto cuando tenga interés particular y directo en su regulación, gestión, control o decisión, o lo tuviere su cónyuge, compañero o compañera permanente, o algunos

de sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, o su socio o socios de hecho o de derecho. Cuando el interés general, propio de la función pública, entre en conflicto con un interés particular y directo del servidor público deberá declararse impedido.

- Política de Extensión: Cuando la férula del sector privado logre demostrar, por algún medio técnicamente válido, que ofrece mayores niveles de calidad, reducción de los costos de operación y efectividad en la prestación del servicio, y que todos estos se trasladan en beneficios para los clientes, la empresa implementará mecanismos de asociación o delegación para que los particulares desarrollen tales actividades, siempre que se mantenga la regulación, el control público del negocio y la vigilancia correspondiente.

Estrategias Empresariales

❖ Talento Humano

- Capacitar a los trabajadores en conocimiento de la organización que incluya el marco estratégico institucional, reglamento interno de trabajo y asuntos administrativos de personal.
- Diseñar e implementar un sistema de reconocimiento al desempeño por la vía de los incentivos a los trabajadores destacados, promocionando su desarrollo personal y profesional.
- Adoptar un programa de adiestramiento, capacitación en funciones específicas de los cargues, conforme a las necesidades del servicio.
- Formular y desarrollar un programa permanente de bienestar social que favorezca el desarrollo integral de los trabajadores y eleve el nivel de vida de sus familias.

❖ Posicionamiento Empresarial

- Adecuar y consolidar los vínculos de la empresa con el sector productivo de Yopal y Casanare.
- Destacar la imagen empresarial en el entorno político, académico y productivo.
- Ganar opinión pública favorable a partir del óptimo desempeño empresarial y la atención efectiva de los usuarios.
- Enrumbar el crecimiento empresarial hacia niveles supremos de autonomía e independencia en la toma de decisiones.
- Desarrollar relaciones positivas con las empresas afines en el territorio nacional.

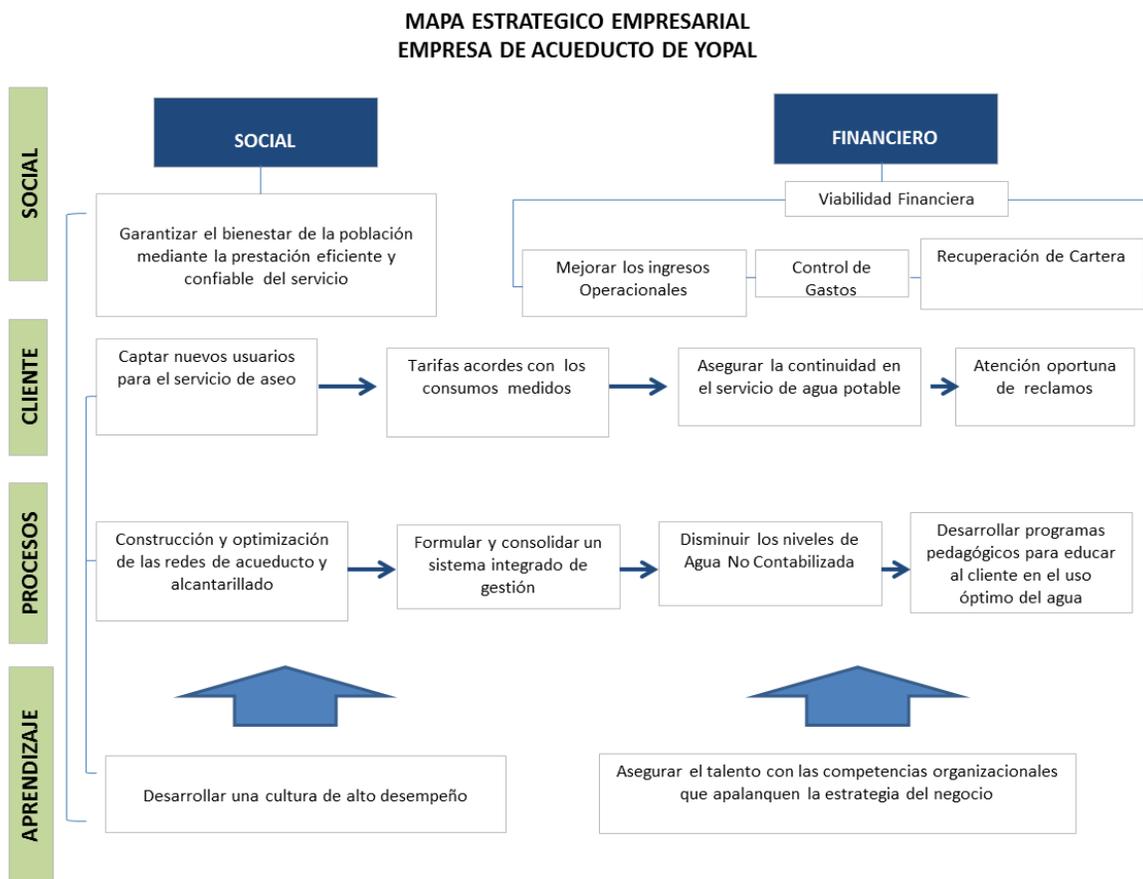
❖ Gestión Comercial

- Optimizar la gestión financiera de la empresa aprovechando los acuerdos de pago con los usuarios.
- Aplicar mecanismos efectivos de reducción de gastos y aprovechar las ventajas que ofrezca el mercado.
- Implementar sistemas de seguimiento y control en la pérdida de agua, aumentando así los ingresos de la empresa por la vinculación de nuevos usuarios.
- Optimizar la gestión financiera en el manejo de los recursos económicos de la empresa, beneficiándose de los rendimientos que ofrece la banca comercial.
- Generar una cultura de pago efectiva y mejorar la gestión de cartera.
- Prestar los servicios de asesoría y análisis de laboratorio a empresas públicas y privadas en el departamento.

❖ Calidad Y Cobertura Del Servicio

- Adoptar un sistema de mantenimiento preventivo a las redes de acueducto y alcantarillado.

- Lograr cobertura con servicio de acueducto, alcantarillado y aseo a la totalidad de la población yopaleña.
 - Mantener y garantizar una óptima calidad del agua.
 - Diseñar e implementar planes de gestión ambiental.
 - Buscar permanente actualización tecnológica.
- ❖ Procesos Administrativos
- Implementar un proceso de planificación que facilite la evaluación permanente de los procesos.
 - Adecuar y estandarizar los procedimientos en cada uno de los procesos internos.



Gráfica 1: Mapa Estratégico Empresarial, Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal.**7.2. Plan de gestión y resultados**

La EAAAY a través de la resolución No. 0328.17 del 17 de marzo de 2017 expidió Plan de Gestión 2016 -2019 del cual se transcriben algunos apartes: que se transcribe a continuación:

Todas las entidades del Estado, en el transcurso del desarrollo de su gestión administrativa, financiera, operativa y comercial deben otorgar prelación a las condiciones del saber y el hacer, ejercer esfuerzos permanentes para sacar adelante proyectos de calidad y de mejoramiento continuo e impulsar resultados medidos a través de índices de eficiencia, eficacia, y efectividad.

La Ley 689 de 2001, al modificar el art. 52 de la Ley 142 de 1994 establece el control de gestión y resultados como un proceso, que dentro de las directrices de planeación estratégica, busca que las metas sean congruentes con las previsiones, para ello; delega en las comisiones de regulación la definición de los criterios, metodologías, indicadores, parámetros y modelos de carácter obligatorio que permitan evaluar la gestión y resultados de las entidades prestadoras. Así mismo, enuncia que establecerán las metodologías para clasificar las personas prestadoras de los servicios públicos, de acuerdo con el nivel de riesgo, características y condiciones, con el propósito de determinar cuáles de ellas requieren de una inspección y vigilancia especial o detallada por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico ha considerado: La Resolución CRA número 12 de 1995 “Por la cual se establecen los criterios, indicadores,

características y modelos para la evaluación de la gestión y resultados de las entidades que prestan los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo”; En el parágrafo único del artículo 7° de la Resolución CRA número 12 de 1995 determina la obligatoriedad de las entidades prestadoras de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, de actualizar anualmente su Plan de Gestión y Resultados (PGR) y realizar los ajustes que aseguren su cumplimiento en el horizonte establecido.

La Resolución CRA Número 201 de 2001 “por la cual se establecen las condiciones para la elaboración, actualización y evaluación de los Planes de Gestión y Resultados”: “Artículo 2°. Las entidades que atienden más de 2.400 suscriptores deben elaborar o actualizar anualmente el Plan de Gestión y Resultados, mientras la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico diseña la nueva metodología para el control de gestión y resultados de acuerdo con el plazo fijado en el artículo 7° de la Ley 689 de 2001, durante los primeros tres meses del año, con la descripción detallada de: a) Los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas de los indicadores cuantitativos definidas para el año anterior; b) Las inversiones ejecutadas en el año anterior comparadas con lo programado en el PGR, diferenciándolas entre expansión y reposición; c) Las actividades y metas de los indicadores cuantitativos que se requieren reprogramar, con su correspondiente justificación; d) La información histórica correspondiente a los tres (3) años anteriores y las proyecciones de los cuatro (4) años siguientes; e) Los formatos incluidos en el Anexo 1 de la Resolución CRA 16 de 1997 para el año anterior. Mediante el presente y como quiera que el Artículo 3°.de la Res. CRA 201 de 2001 establece “en concordancia con lo establecido en la Resolución 74 de 1999, para la elaboración o actualización del PGR no será obligatorio presentar los diagnósticos de las áreas funcionales...”. La Empresa

presenta informe general de las vigencias 2012-2015, al igual que los objetivos, estrategias e inversiones futuras conforme a las metas anuales durante el período de proyección 2016-2019 de acuerdo a los indicadores referidos en la Resolución CRA número 12 de 1995.

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal, otorgará prelación al esquema de gestión que propugne por la optimización, el excelente manejo de la institucionalidad y el surgimiento de nuevas políticas de calidad, enfocadas a la prestación óptima de los servicios actualmente operados. Se trabajara en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, guiados del capital humano, una eficiente toma de decisiones con el fin de disponer claridad sobre nuestras fortalezas, para mantenerlas; y debilidades para superarlas.

Objetivo del Plan de Gestión y Resultados: Garantizar la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo con estándares de calidad, continuidad y cobertura cumpliendo con la normatividad que le aplique, implementando tecnologías de punta para mejorar nuestros procesos, fomentando la cultura de la transparencia en cada una de las actuaciones de los funcionarios y contratistas que hacen parte integral de nuestros procesos, desarrollando el sentido de pertenencia por nuestra Empresa e impulsando el crecimiento de nuestro talento humano, aplicando tarifas justas a nuestros suscriptores en busca del equilibrio financiero y la sostenibilidad en el tiempo, la conservación del medio ambiente y la mejora de los canales de comunicación con nuestros usuarios descentralizando la atención, serán nuestra prioridad para satisfacer sus necesidades como empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios.

Naturaleza Jurídica De La Empresa: La Empresa se denomina: Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal EICE - ESP, pudiendo utilizar la sigla “EAAAY EICE ESP”, como empresa prestadora de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo y sus actividades complementarias de barrido y limpieza de vías y áreas públicas, transporte, tratamiento, aprovechamiento y disposición final de residuos sólidos de origen residencial o comercial, así como la recolección, transporte y recolección de escombros, en el municipio de Yopal y su naturaleza jurídica es la de una empresa industrial y comercial del estado, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente, de conformidad a la Ley 489 de 1998.

Número de Identificación Tributaria: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales “DIAN” otorgo Nit. No. 844.000.755-4.

MATRIZ PLAN DE GESTION Y RESULTADOS:

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA	PROYECTO PRIORITARIO	Actividades a Desarrollar	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		META				FUENTE DE LA META	RESPONSABLE
							2015	UNIDAD DE MEDIDA	2016	2017	2018	2019		
EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO	Direccionamiento Técnico de la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo en el Municipio de Yopal.	Cumplimiento y Actualización del PUEA de conformidad con la normatividad vigente y las nuevas condiciones de prestación del servicio.	Seguimiento al Cumplimiento del PUEA	% Cumplimiento	Proyectos ejecutados / Proyectos formulados en el PUEAA	%	65%	%	70	80	90	100	Estadísticas del área	Unidad Ambiental
			Actualización del PUEA	Documento Elaborado	cantidad	und	0	und	0	1	0	0	Estadísticas del área	Unidad Ambiental
		Actualización del PSMV de conformidad con la normatividad vigente y las nuevas condiciones de prestación del servicio.	Seguimiento al Cumplimiento del PSMV	% Cumplimiento	Proyectos ejecutados / Proyectos formulados en el PSMV	%	63%	%	70	80	90	100	Estadísticas del área	Unidad Ambiental / Unidad Alcantarillado
			Actualización del PSMV	Documento Elaborado	cantidad	und	0	und	0	1	0	0	Estadísticas del área	Unidad Ambiental / Unidad Alcantarillado
		Implementar el PGIRS de acuerdo a la competencia como operadores del servicio de aseo.	Seguimiento al Cumplimiento del PGIRS	% Cumplimiento	Proyectos ejecutados / Proyectos formulados en el PGIRS	%	58%	%	70	80	90	100	Estadísticas del área	Unidad Ambiental / Dirección de Aseo
		Elaboración del Plan de Uso Sostenible del Acuífero Superficial y Profundo.	Elaboración del plan	Documento Elaborado	cantidad	und	0	und	0	0	1	0	Estadísticas del área	Unidad de proyectos
		Implementación y Seguimiento al Plan de Contingencia de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal.	Actualización del PDC	Documento Elaborado	cantidad	und	0	und	1	0	0	0	Estadísticas del área	Unidad SI
			Seguimiento al Cumplimiento del PDC	% Cumplimiento	Proyectos ejecutados / Proyectos formulados en el PDC	%	0	%	50	70	90	100	Estadísticas del área	Unidad SI
		Elaboración del Plan Maestro de Acueducto para el Municipio de Yopal.	Elaboración del plan	Documento Elaborado	cantidad	und	0	und	1	0	0	0	Estadísticas del área	Unidad de Acueducto / Oficina de Proyectos / Oficina de Catastro
			Seguimiento al Cumplimiento	% Cumplimiento	Proyectos ejecutados / Proyectos formulados en el Plan Maestro	%	0	%	0	7	7	7	Estadísticas del área	Unidad de Acueducto / Oficina de Catastro
Elaboración del Plan Maestro de Alcantarillado para el Municipio de Yopal.	Elaboración del plan	Documento Elaborado	cantidad	und	0	und	0	0	1	0	Estadísticas del área	Unidad Alcantarillado / Oficina de Proyectos / Oficina de Catastro		
EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO	Optimizar los estándares de Cobertura, Continuidad, Calidad del Agua Potable y Vertimiento de Agua Residual	Optimizar las características físico químicas y bacteriológicas de la calidad de agua suministrada	monitoreos de calidad de agua	Índice de Riesgo de Calidad de Agua	$IRCAm (\%) = (\text{Sum. de IRCAs obtenidos en cada muestra realizada en el mes} / \text{N}^\circ \text{ total de muestras realizadas})$	%	12%	%	IRCA < 5	IRCA < 5	IRCA < 5	IRCA < 5	Resolución 2115 de 2007	Unidad PTAP
		Continuidad Servicio de Acueducto	verificación en campo de las presiones y características de la prestación del servicio	Continuidad Acueducto	$Csi = ((Fi \times 365 - Di \times Ei) / (Fi \times 365))$	%	72%	%	84,49	87,49	100	100	Resolución 2115 de 2007	Unidad Acueducto
		Construcción, Rehabilitación y/o optimización de redes de Acueducto	elaboración de estudios de factibilidad y presentación de proyectos	Redes	metro lineal	m	200	m	500	500	600	700	Estadísticas del área	Unidad Proyectos / Unidad Acueducto
		Controlar las pérdidas de agua	minimizar los tiempos de reparación de fugas, detección de ilegales, instalación de micro y	Índice de agua no contabilizada	$IANC\% = (AP - AF) / AP$	%	40	%	39	38	37	36	Estadísticas del área	Dirección técnica y Dirección comercial

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA	PROYECTO PRIORITARIO	Actividades a Desarrollar	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		META				FUENTE DE LA META	RESPONSABLE
							2015	UNIDAD DE MEDIDA	2016	2017	2018	2019		
EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO	Optimizar los estándares de Cobertura, Continuidad, Calidad del Agua Potable y Vertimiento de Agua Residual	Actualización de catastro de redes de acueducto y alcantarillado sanitario	levantamiento de información en campo y alimentación de bases de datos	actualización catastro de redes de acueducto	kilometro lineal	km	13	km	50	80	90	100	Estadísticas del área	Unidad catastro
			levantamiento de información en campo y alimentación de bases de datos	actualización catastro de redes de alcantarillado	kilometro lineal	km	47	km	40	50	60	70	Estadísticas del área	Unidad catastro
		Construcción, Rehabilitación y/o optimización de redes de Alcantarillado sanitario	elaboración de estudios de factibilidad y presentación de proyectos	Construcción, Rehabilitación y/o optimización de redes de Alcantarillado sanitario	metro lineal	m	0	m	100	100	200	300	Estadísticas del área	Unidad Proyectos / Unidad Acueducto
		Eficiencia en el Mantenimiento de las redes y estructuras de Alcantarillado Sanitario	Mantenimiento de las Estaciones de Bombeo de aguas residuales	Mantenimiento de las Estaciones de Bombeo de aguas residuales	Nº Mantenimiento Realizados	und	54	und	48	48	48	48	Estadísticas del área	Unidad Alcantarillado
			Reposición de Tapas de seguridad para Pozos de Inspección	Reposición de Tapas de seguridad para Pozos de Inspección	Tapas instaladas	und	110	und	100	110	121	133	Estadísticas del área	Unidad Alcantarillado
			Mantenimiento de redes de Alcantarillado Sanitario y Pozos de Inspección	Mantenimiento de redes de Alcantarillado Sanitario y Pozos de Inspección	Nº Mantenimiento Realizados	und	500	und	500	550	610	670	Estadísticas del área	Unidad Alcantarillado
		Optimizar las características físico químicas de la calidad de agua vertida a un cuerpo receptor	operación continua de la ptar	Medición Demanda Biológica de Oxígeno (DBO5)	Valores de las concentraciones de DBO5 por muestras a la salida de la ptar/no. total de muestras analizadas	%	64%	mg/l	≤70	≤70	≤70	≤70	Resolución 631 de 2015 artículo 8	Unidad Alcantarillado / PTAR
			operación continua de la ptar	Medición Demanda Química de Oxígeno (DQO)	Valores de las concentraciones de DQO por muestras a la salida de la ptar/no. total de muestras analizadas	%	60%	mg/l	≤150	≤150	≤150	≤150	Resolución 631 de 2015 artículo 8	Unidad Alcantarillado / PTAR
			operación continua de la ptar	Medición Sólidos Suspendidos Totales (SST)	Valores de las concentraciones de SST por muestras a la salida de la ptar/no. total de muestras analizadas	%	55%	mg/l	≤70	≤70	≤70	≤70	Resolución 631 de 2015 artículo 9	Unidad Alcantarillado / PTAR
			operación continua de la ptar	Medición Grasas y Aceites (G&A)	Valores de las concentraciones de G&A por muestras a la salida de la ptar/no. total de muestras analizadas	%	84%	mg/l	≤10	≤10	≤10	≤10	Resolución 631 de 2015 artículo 8	Unidad Alcantarillado / PTAR
		Validación de parámetros físico y químicos de acuerdo con la ISO 17025:2005	validación de parámetros	parámetros físico y químicos validados	Parametros validados ejecutados / Parametros validados formulados	%	0%	%	0	3	3	3	Estadísticas del área	Unidad PTAP / Laboratorio Aguas
			obtener certificación con la ISO 17025:2005	certificación con la ISO 17025:2005	certificación	und	0	und	0	0	1	1	Estadísticas del área	Unidad PTAP / Laboratorio Aguas
		Participación en pruebas de desempeño PICCAP e IDEAM	participar en la prueba de desempeño	Prueba de desempeño	parametros favorables / parametros de participación	%	93	%	93	95	97	100	Estadísticas del área	Unidad PTAP / Laboratorio Aguas
		Programar y controlar el monitoreo y análisis fisicoquímico y bacteriológico de las muestras de agua	toma y analisis de muestras de agua cruda, potable y residual	analisis de agua realizados	analisis ejecutados / analisis programados	und	2000	%	90	90	90	90	Estadísticas del área	Unidad PTAP / Laboratorio Aguas
		EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO	Fortalecer el Manejo de Residuos Sólidos	Continuidad de Aseo	% promedio de días que se presto el servicio de Aseo	Contonuidad de Aseo	Formula CONTINUIDAD ASEO	%	99,92%	%	99,45%	99,45%	99,45%	99,45%
Cobertura de Aseo	Incremento en la población beneficiada de Aseo			Cobertura de Aseo	(Suscriptores Reales/Suscriptores Projectados) x 100	und	22,813	und	25,415	26,000	27,000	28,000	Estadísticas del área	Dirección Aseo
Recolección de residuos	Refleja el % de basura que se recoge frente a la que debe recogerse.			Recolección de residuos	(Basura Recogida/Basura producida) x 100	%	60%	%	56	60	70	75	Estadísticas del área	Dirección Aseo
Disposición de Residuos	Refleja la Calidad en la Disposición de los residuos			Disposición de Residuos	(Basura Dispuesta en Relleno Sanitario/Basura Recogida) x 100	%	98%	%	90	95	98	100	Estadísticas del área	Dirección Aseo

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA	PROYECTO PRIORITARIO	Actividades a Desarrollar	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		META					FUENTE DE LA META	RESPONSABLE
							2015	UNIDAD DE MEDIDA	2016	2017	2018	2019			
GARANTIZAR LA VIABILIDAD FINANCIERA	Fortalecer la viabilidad financiera empresarial	Mejorar los Ingresos Operacionales	Control de Gastos	Coficiente operacional	$(\text{Costos} + \text{Gastos operacionales}) / \text{Ingresos operacionales} * 100$	%	119	%	139	125	115	100	Estadísticas del área	Dirección Adm y Financiera	
		Consecucion de fuentes de financiancion para Inversion	Indice de Proyectos ejecutados con otras fuentes de financiancion	Indice de proyectos ejecutados	$(\text{Proyectos de inversion ejecutados con otras fuentes de inversion} / \text{proyectos de inversion formulados con otras fuentes de financiancion}) * 100$	%	0	%	0	90	95	100	Estadísticas del área	Dirección Adm y Financiera	
			Refleja la Capacidad de la Gerencia para ejecutar las inversiones programadas	Indices de Inversiones realizadas	$(\text{Inversiones realizadas} / \text{Inversiones presupuestadas}) * 100$	%	0	%	0	90	95	100	Estadísticas del área	Dirección Adm y Financiera	
		Actualizacion Estructura Tarifaria Servicio de Acueducto, Alcantarillado y Aseo	contratación y ejecución del estudio tarifario	Estudio realizado	Estudio tarifario y Aplicación	und	1,00	und	1,00					Estudio tarifario y aplicación	DIRECCION COMERCIAL
GESTIÓN COMERCIAL	AMPLIACIÓN DE COBERTURA DE LOS SERVICIOS D ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO	COBERTURA SERVICIOS	Crecimiento Suscriptores Acueducto	Crecimiento Suscriptores Acueducto	No. De Suscriptores Facturados a Diciembre	und	34.482	und	35.478	36.362	37.236	38.104	Estudio de Tarifas Acueducto y Alcantarillado 2016	Dirección Comercial	
			Cobertura Comercial Acueducto	Cobertura Comercial Acueducto	$\text{Cobertura Comercial} = (\text{Número de Suscriptores Facturados} / \text{Domicilios Proyección DANE}) * 100$	und	100%	und	100%	100%	100%	100%	Estudio de Tarifas Acueducto y Alcantarillado 2016	Dirección Comercial	
			Crecimiento Suscriptores Alcantarillado	Crecimiento Suscriptores Alcantarillado	No. De Suscriptores Facturados a Diciembre	und	34.482	und	35.478	36.362	37.236	38.104	Estudio de Tarifas Acueducto y Alcantarillado 2016	Dirección Comercial	
			Cobertura Comercial Alcantarillado	Cobertura Comercial Alcantarillado	$\text{Cobertura Comercial} = (\text{Número de Suscriptores Facturados} / \text{Domicilios Proyección DANE}) * 100$	%	93%	%	100%	100%	100%	100%	Estudio de Tarifas Acueducto y Alcantarillado 2016	Dirección Comercial	
			Crecimiento Suscriptores Aseo	Crecimiento Suscriptores Aseo	No. De Suscriptores Facturados a Diciembre	und	21.813	und	24.469	27.405	30.694	34.377	Estudio de Tarifas Acueducto y Alcantarillado 2016	Dirección Comercial	
			Cobertura Comercial Alcantarillado	Cobertura Comercial Alcantarillado	$\text{Cobertura Comercial} = (\text{Número de Suscriptores Facturados} / \text{Domicilios Proyección DANE}) * 100$	%	93%	%	94%	95%	96%	97%	Estudio de Tarifas Acueducto y Alcantarillado 2016	Dirección Comercial	
	CONTROL Y DISMINUCIÓN DE PÉRDIDAS COMERCIALES	Programa de Micromedición	reposición e instalación de micromedidores	Nivel de cumplimiento	$(\text{No. De medidores instalados funcionando} / \text{No. Total de Medidores}) * 100$	%	98%	%	98%	98%	98%	98%		Dirección Comercial	
			Reduccion de pérdidas por Suscriptor.	Indice de perdidas por usuario facturado.	Indice de perdidas por usuario facturado.	$\text{IPUF} = \text{ISUF} - \text{ICUF}$	%	-	%	10%	10%	10%	10%	Resolucion CRA 688 de 2014	Dirección Comercial
	EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	Asegurar la resolución SSPD de PQR 54575 de 2015	Eficiencia en la atención y prestación de los servicios	Eficiencia en la atención y prestación de los servicios	$(\text{Total PQR a favor del usuario por servicio} / \text{Total PQR recibidas por servicio}) * 100$	%	-	%	42%	41%	40%	39%		Dirección Comercial	
			Responder todas las peticiones escritas dentro de los terminos establecidos por la Ley	Responder todas las peticiones escritas dentro de los terminos establecidos por la Ley	Dias promedio de Respuesta durante cada periodo	dia	12	dia	12	12	12	12		Dirección Comercial	
		Actualización castro de usuarios	actividades de campo y alimentación de la base de datos	catastro Actualizado	Km	%	0%	%	90%	95%	97%	99%		Dirección Comercial	
		Apropiación Ciudadana	realización de encuestas presenciales y digitales	Nivel de Satisfacción del Usuario	Numero de encuesta con nivel de satisfaccion /Numero total de encuestas * 100	%	80%	%	85%	86%	87%	90%		Dirección Comercial	
			realizacion de audiencias publicas	Eficiencia en la atención y prestación de los servicios	Numero de audiencias realizadas /Numero de audiencias programadas * 100	%			19	29	39	49		Responsabilidad Social	
			usuarios beneficiados de las audiencias publicas	Eficacia en la atencion de los usuarios de acueducto y alcantarillado	Numero de usuarios beneficiados con las soluciones de las audiencias publicas/total de usuarios de acueducto y alcantarillado * 100	%			25000	27500	30000	32500		Responsabilidad Social	
			usuarios beneficiados de las audiencias publicas	Eficacia en la atencion de los usuarios de aseo	Numero de usuarios beneficiados con las soluciones de las audiencias publicas/total de usuarios de aseo/Numero de usuarios matriculados de aseo * 100	%			10000	12500	15000	17500		Responsabilidad Social	
			realizacion de recorridos "conozcamos nuestra Empresa"	Eficiencia en la socializacion de los servicios	Numero de recorrido realizados/Numero de recorridos programados * 100	%			8	16	22	26		Responsabilidad Social	
			lideres comunitarios capacitados	Eficiencia en la socializacion de los servicios	Numero de lideres capacitados /Numero de lideres programados a capacitarse * 100	%				30	40	50		Responsabilidad Social	
		REDUCCION DE CARTERA	Recuperación de Cartera	Manejo de farudes, suspensión de cuentas inactivas, procesos de cobro persuasivo, planes	Reducir la cartera Total con respecto al año anterior	$(\text{Cartera Total año anterior} - \text{Cartera Total por mes}) / \text{Cartera Total año anterior}$	%	18%	%	19%	18%	18%	17%		Dirección Comercial
facturación eficiente y efectividad del cobro	Efectividad del Cobro a los Usuarios			$(\text{Valor recaudado} / \text{Valor Facturado Final}) * 100$	%	53%	%	70%	73%	75%	78%	Estudio tarifario y aplicación	Dirección Comercial		

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA	PROYECTO PRIORITARIO	Actividades a Desarrollar	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE	UNIDAD DE MEDIDA	META					FUENTE DE LA META	RESPONSABLE
							2015		2016	2017	2018	2019			
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	Desarrollo de la Planeación Estratégica			Cumplimiento y seguimiento al PGR	(Metas Ejecutadas/Metas Proyectadas) x 100									RECURSOS PROPIOS	RECURSOS HUMANOS
	Gestión del Talento Humano	Cumplimiento normatividad del sector	Costo de personal por metro cubico facturado	INDICE DE EFICIENCIA LABORAL ACUEDUCTO	(Costo de personal /Volumen Facturado m3)	\$	588	\$	600	600	600	600	600	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS HUMANOS
				INDICE DE EFICIENCIA LABORAL ALCANTARILLADO	(Costo de personal /Volumen Facturado m3)	\$	185	\$	200	200	200	200	200	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS HUMANOS
				INDICE DE EFICIENCIA LABORAL ASEO	(Costo de personal /Volumen Facturado m3)	\$	81,8	\$	100	100	100	100	100	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS HUMANOS
		Cumplimiento normatividad del sector	Indica el numero de empleados por cada 1000 usuarios de la Empresa	INDICE DE PERSONAL ACUEDUCTO	(No de Trabajadores/No de Suscriptores/1000)	Nº	3	Nº	4	4	4	4	4	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS HUMANOS
				INDICE DE PERSONAL ALCANTARILLADO	(No de Trabajadores/No de Suscriptores/1000)	Nº	2	Nº	4	4	4	4	4	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS HUMANOS
				INDICE DE PERSONAL ASEO	(No de Trabajadores/No de Suscriptores/1000)	Nº	5	Nº	4	4	4	4	4	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS HUMANOS
	Oportunidad en la Información Empresarial	Cumplimiento normatividad del sector	Informes SUI	Reporte de Información SUI -SSPD	Formularios certificados/Formularios pendientes SUI	%	76	%	80	80	80	80	80	RECURSOS PROPIOS	CONTROL INTERNO
		Cumplimiento normatividad del sector	Informes entidades de control y seguimiento	Cumplimiento Informes (Contaduría, Contraloría, DIAN, DANE, otros)	Informes enviados/Informes solicitados diferentes entidades	UND	4	UND	4	4	4	4	4	RECURSOS PROPIOS	OFICINA DE PLANEACIÓN / CONTROL INTERNO
		Cumplimiento normatividad del sector	Informes entidades de control y seguimiento	Cumplimiento Informe Control Social CRA	Publicación del Informe	UND	1	UND	1	1	1	1	1	RECURSOS PROPIOS	OFICINA DE PLANEACIÓN
		Cumplimiento normatividad del sector	comunicación acertiva	Comunicación oportuna a la Comunidad	Boletines de Prensa emitidos/ Total de Boletines de Prensa	unidad	272	unidad	346	346	346	346	346	RECURSOS PROPIOS	OFICINA DE PRENSA
		Cumplimiento normatividad del sector	Facilidad en los tramites	Cumplimiento Cronograma Gobierno en Línea	No. De tramites y servicios aprobados en el portal GEL/No. De tramites proyectados para el periodo	UND	4	UND	3	3	3	3	3	RECURSOS PROPIOS	OFICINA DE PLANEACIÓN / OFICINA DE SISTEMAS
	Mejoramiento del MECI y de Control Interno Contable	Cumplimiento normatividad del sector	Gestión eficiente	Calificación MECI aplicativo DAFP	Resultado evaluación DAFP Y CGN	UND	79,85	UND	80	81	82	83	83	RECURSOS PROPIOS	CONTROL INTERNO
		Cumplimiento normatividad del sector	Gestión eficiente	Calificación Contaduría General de la Nación		UND	4,36	UND	4,78	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	RECURSOS PROPIOS
	Formular y consolidar un Sistema Integrado de Gestión	SISTEMA DE GESTIÓN	SISTEMA DE GESTIÓN	Consolidar el Sistema Integrado de Gestión: ISO9001:2015 ISO14001:2015 ISO 18001:2007	Sistema Integrado de Gestión	UND	0	UND	0	0	ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO 18001:2007	RECURSOS PROPIOS	AGENTE ESPECIAL EAAAY

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	PROGRAMA	PROYECTO PRIORITARIO	Actividades a Desarrollar	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE	UNIDAD DE MEDIDA	META				FUENTE DE LA META	RESPONSABLE	
							2015		2016	2017	2018	2019			
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DOCUMENTAL DE LA EAMAAAY	CAMBIO DEL GESTOR DOCUMENTAL DE LA EMPRESA	ADQUISICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL GESTOR DOCUMENTAL	COMPRA DEL GESTOR DOCUMENTAL	GESTOR DOCUMENTAL COMPRADO E INSTALADO EN TODOS LOS COMPUTADORES DE LA EMPRESA	UND	0	UND	0	1	0	0	RECURSOS PROPIOS	AGENTE ESPECIAL EAMAY	
		VERIFICACION, RADICACION, DIGITALIZACION Y DISTRIBUCION DE COMUNICACIONES OFICIALES RECIBIDAS(En Medio Físico y E-Mail), ENVIADAS E INTERNAS	RECIBIR, CLASIFICAR, DIGITALIZAR, DIRECCIONAR Y DISTRIBUCION EN MEDIO FISICO: MENSAJERO O EMPRESA ESPECIALIZADA Y/O E-MAIL, CLASIFICACIÓN, SELECCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE DOCUMENTOS	EFICIENCIA EN RADICACION Y TRAMITE DE COMUNICACIONES	(No. DE COMUNICACIONES ENVIADAS, RECIBIDAS E INTERNAS RADICADAS, TRAMITADAS Y ARCHIVADAS/No. DE COMUNICACIONES ENVIADAS, RECIBIDAS E INTERNAS RADICADAS, TRAMITADAS Y ARCHIVADAS PROYECTADAS RADICAR, TRAMITAR Y ARCHIVAR)*100	UNIDAD	21.535	UNIDAD	22.000	22.500	23.000	23.500	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
		PROCESO DE DIGITALIZACION Y ALMACENAMIENTO DE LA SUBSERIE 14.01 CONTRATOS BIENES Y SERVICIOS	DIGITALIZACION Y ALMACENAMIENTO DE DOCUMENTOS	EFICIENCIA EN DIGITALIZACION DE CONTRATOS	(No. DE CONTRATOS INDIZADOS/No. DE CONTRATOS PROYECTADOS INDIZAR)	UNIDAD	155	UNIDAD	155	160	165	170	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
		APLICACION TABLAS DE RETENCION DOCUMENTAL	SOCIALIZACION Y APLICACION DE LAS T.R.D.	APLICACION TRD	(No. DE TRD APLICADAS/No. DE TRD EMPRESA)*100	UNIDAD	0	UNIDAD	29	29	29	29	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
		PROGRAMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	ACTUALIZACIÓN, PRESENTACIÓN Y SOCIALIZACION DEL PGO DE LA EMPRESA	RESOLUCIÓN	ACTO ADMINISTRATIVO ADOPTANDO PGD	UNIDAD	0	UNIDAD	1	0	0	0	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
		CUMPLIMIENTO NORMATIVO Artículo 2.8.2.5.8. Instrumentos archivísticos para la gestión documental del decreto 1080 "por medio del cual se el Decreto Reglamentario Único del Sector Cultura"	PLAN INSTITUCIONAL DE ARCHIVOS DE LA ENTIDAD (PINAR)	RESOLUCIÓN	ACTO ADMINISTRATIVO ADOPTANDO PINAR	UNIDAD	0	UNIDAD	1	0	0	0	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
			INVENTARIO DOCUMENTAL	INVENTARIO DOCUMENTAL	(No. METROS INVENTARIO/No. METROS PROYECTADOS)* 100	m	100	m	200	200	200	200	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
			MODELO DE REQUISITOS PARA LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS ELECTRONICOS	RESOLUCIÓN	ACTO ADMINISTRATIVO ADOPTANDO MODELO DE REQUISITOS PARA LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS ELECTRONICOS	UNIDAD	0	UNIDAD	1	0	0	0	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
			LOS BANCOS TERMINOLOGICOS DE TIPOS, SERIES Y SUB-SERIES DOCUMENTALES	RESOLUCIÓN	ACTO ADMINISTRATIVO ADOPTANDO LOS BANCOS TERMINOLOGICOS DE TIPOS, SERIES Y SUB-SERIES DOCUMENTALES	UNIDAD	0	UNIDAD	0	0	0	0	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
			LOS MAPAS DE PROCESOS, FLUJOS DOCUMENTALES Y DESCRIPCIÓN LAS FUNCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA.	RESOLUCIÓN	ACTO ADMINISTRATIVO ADOPTANDO LOS MAPAS DE PROCESOS, FLUJOS DOCUMENTALES Y DESCRIPCIÓN LAS FUNCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS LA ENTIDAD.	UNIDAD	0	UNIDAD	1	0	0	0	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
			TABLAS DE CONTROL DE ACCESO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CATEGORÍAS ADECUADAS DE DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCESO Y SEGURIDAD APLICABLES A LOS DOCUMENTOS.	RESOLUCIÓN	ACTO ADMINISTRATIVO ADOPTANDO TABLAS DE CONTROL DE ACCESO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CATEGORÍAS ADECUADAS DE DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCESO Y SEGURIDAD APLICABLES A LOS DOCUMENTOS.	UNIDAD	0	UNIDAD	1	0	0	0	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
			INVENTARIO DE ACTIVOS DE INFORMACIÓN	RESOLUCIÓN	ACTO ADMINISTRATIVO ADOPTANDO INVENTARIO DE ACTIVOS DE INFORMACIÓN	UNIDAD	0	UNIDAD	1	0	0	0	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
			FONDO ACUMULADO	ORGANIZACIÓN Y DEPURACIÓN DEL FONDO ACUMULADO	ORGANIZACIÓN FONDO ACUMULADO	(No. DE METROS ORGANIZADOS Y DEPURADOS/No. DE METROS PROYECTADOS ORGANIZAR Y DEPURAR) *100	m	400	m	100	100	100	100	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS
			CONFORMACIÓN, DEPURACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE LOS EXPEDIENTES SUSCRIPTORES	REORGANIZACIÓN DE LOS EXPEDIENTES FISICOS DE LOS SUSCRIPTORES DE CONFORMIDAD CON EL NUEVO CODIGO ASIGNADO POR SYSMAN	REORGANIZACIÓN DE LOS EXPEDIENTES FISICOS	(No. DE EXPEDIENTES REORGANIZADOS/No. DE EXPEDIENTES PROYECTADOS ORGANIZAR)* 100	SUSCRIPTO RES	2.000	SUSCRIPTO RES	34.000	0	0	0	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS
				DEPURACIÓN DE LOS DOCUMENTOS UBICADOS EN EL ARCHIVO CENTRAL (CAJAS) Y QUE PERTENECEN AL EXPEDIENTE DE LOS SUSCRIPTORES	DEPURACIÓN DE LOS DOCUMENTOS	(No. DE CAJAS DEPURADAS/No. DE CAJAS PROYECTADAS ORGANIZAR)*100	UNIDADES DE CONSERVACION	0	UNIDADES DE CONSERVACION	40	0	0	0	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS
		ARCHIVO DE LOS DOCUMENTOS GENERADOS EN LA DIRECCIÓN COMERCIAL A CADA UNO DE LOS EXPEDIENTES		EFICIENCIA EN LA INCORPORACION DE DOCUMENTOS A LOS SUSCRIPTORES	(No. EXPEDIENTES INTERVENIDOS/No. DE EXPEDIENTES PROYECTADOS INTERVENIR)*100	SUSCRIPTO RES	34.000	SUSCRIPTO RES	34.000	35.000	36.000	37.000	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
		DIGITALIZACIÓN DE LOS EXPEDIENTES DE LOS SUSCRIPTORES		EFICIENCIA DIGITALIZACION	(No. EXPEDIENTES DIGITALIZADOS/No. DE EXPEDIENTES PROYECTADOS DIGITALIZAR)*100	SUSCRIPTO RES	1.000	SUSCRIPTO RES	5.000	6.000	7.000	8.000	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	
		PLAN DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y CERD PAPEL	IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO Y CAPACITACION A LOS FUNCIONARIOS	EFICIENCIA PROCESO DE IMPLEMENTACION	(No. DE REUNIONES REALIZADAS/No. DE REUNIONES PROGRAMADAS)* 100	REUNIONES	0	REUNIONES	2	2	2	2	RECURSOS PROPIOS	PROFESIONAL OFICINA DE ARCHIVO Y PROCESOS	

Tabla 11. Matriz de gestión y Resultados

8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura organizacional de la EAAAY, fue aprobada mediante Resolución No. 779 del 26 de Diciembre de 2011. Actualmente, la Empresa cuenta con La Gerencia y cuatro Direcciones que permiten prestar mayor eficiencia y calidad a los servicios prestados.

Gerencia. Es responsable de la administración y la representación legal de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal, le corresponde establecer políticas, directrices y metas de la entidad, definiendo las áreas de actividad, planes y programas que contribuyan a su expansión y fortalecimiento de acuerdo con las políticas de la Junta Directiva y la Administración Municipal.

Asesoría Jurídica. Responder por el desarrollo de las actividades asociadas con el enlace entre la Junta Directiva, la Gerencia y prestar asesoría legal a la Administración de la Empresa y a todas las dependencias que lo requieran.

Oficina de Prensa y Comunicaciones. Responder por la comunicación informativa y organizacional de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal, asesorando al gerente sobre la política de medios de comunicación para el posicionamiento de la imagen corporativa.

Unidad de Control Interno. Garantizar la implementación, operación y evaluación del sistema de Control Interno, asesorando a la Gerencia en la definición de políticas referidas al desarrollo del Modelo Estándar de Control Interno que contribuya a incrementar la eficiencia en las diferentes áreas de la Empresa.

Unidad de Planeación. Responder por las actividades de la planificación estratégica de la Empresa a corto, mediano y largo plazo.

Dirección Administrativa y Financiera. Garantizar los servicios de apoyo mediante la administración de los recursos financieros, recursos humanos, informáticos y logísticos a todas las áreas de la de la Empresa, de tal forma que su gestión asegure y facilite la prestación continua y eficiente de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo a la comunidad.

Oficina de Tesorería: Garantizar el flujo de caja y bancos en las respectivas cuentas y fondos, efectuar conciliaciones bancarias, girar y firmar los títulos valores, cheques y demás documentos que sean necesarios, previamente autorizados por el Agente Especial y/o el director administrativo y financiero

Oficina de Presupuesto: Garantizar el registro presupuestal de ingresos y gastos, y las adiciones, créditos y contra créditos que sean aprobados por acuerdos o resoluciones

Oficina de Contabilidad: Planear y dirigir la elaboración y presentación de los estados financieros, generar estadísticas y asesorar a la Dirección Administrativa y Financiera y a la Gerencia en la toma de decisiones

Oficina de Recursos Humanos: Coordinar y ejecutar las políticas, técnicas, y procedimientos establecidos para la selección, vinculación, integración, desarrollo y evaluación de personal, garantizando el cumplimiento misional y las políticas de administración de personal, propendiendo por el mejoramiento del clima laboral de la Empresa.

Oficina de Sistemas: Mantener en óptimas condiciones el software y hardware, manteniendo actualizado el software de aplicación específico requerido para el correcto desempeño de las labores normales de la Empresa

Oficina de Almacén: Garantizar el desarrollo de las funciones de supervisión y control de las actividades de almacenamiento, custodia y conservación de elementos y materiales adquiridos por la Empresa, con el fin de garantizar el suministro oportuno de los elementos necesarios para el normal funcionamiento de la Empresa

Oficina de Archivo y Procesos: Responder por la memoria documental de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal, la adecuada gestión de la correspondencia externa y la administración del Listado Maestro de Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad

Dirección Comercial. Garantizar la comercialización de los productos que entrega la Empresa, el proceso de facturación, la atención al usuario y el buen manejo de la cartera estableciendo los procesos, actividades y procedimientos necesarios para su logro.

Oficina de Cartera: Garantizar la recuperación de cartera morosa de los servicios prestados por la Empresa, de conformidad con las políticas comerciales de la misma

Oficina de Facturación: Garantizar los procesos de crítica y facturación, respecto de los servicios prestados por la Empresa, de conformidad con las políticas comerciales de la misma

Oficina de PQR: Garantizar la atención amable y oportuna de las peticiones, quejas y recursos que presenten los usuarios, usuarios potenciales y la comunidad, procurando solucionar en el menor tiempo posible y de manera eficiente y eficaz.

Dirección Técnica. Garantizar el Oportuno suministro de agua potable, disposición final de aguas residuales y residuos sólidos domiciliarios, con acatamiento de las leyes y normas técnicas y científicas establecidas.

Unidad de Acueducto: Garantizar el óptimo funcionamiento de la captación, aducción, tratamiento preliminar y conducción de agua cruda y potable a la planta de tratamiento de agua potable y todos los sectores de la ciudad de Yopal respectivamente

Oficina de Planta de Tratamiento: Garantizar la óptima operación de la planta de tratamiento o sistema provisional de tratamiento de agua potable y responder por los procesos químicos y físicos de potabilización del agua a suministrar al municipio de Yopal

Unidad de Alcantarillado: Garantizar la operación del sistema de redes de alcantarillado sanitario del municipio de Yopal

Unidad Ambiental: Responder por el desarrollo de las actividades dirigidas a la protección ambiental dentro del ámbito de cobertura y afectación de los servicios que presta la empresa de Acueducto y alcantarillado de Yopal

Oficina de Seguridad Industrial: Velar por la adecuada ejecución de la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en la Empresa.

Oficina de Proyectos: Apoyar en el diseño, evaluación, programación, seguimiento y puesta en marcha de los proyectos de infraestructura de la Empresa

Oficina de Catastro: Realizar el montaje y mantener actualizadas las bases cartográficas y el sistema de información geográfica, en lo referente a las redes de acueducto y alcantarillado urbano, sectores operativos y zonas de expansión de la Ciudad, de acuerdo con la información suministrada por las Unidades de acueducto, alcantarillado y proyectos; a fin de proveer eficientemente la información solicitada por las demás áreas y por los usuarios

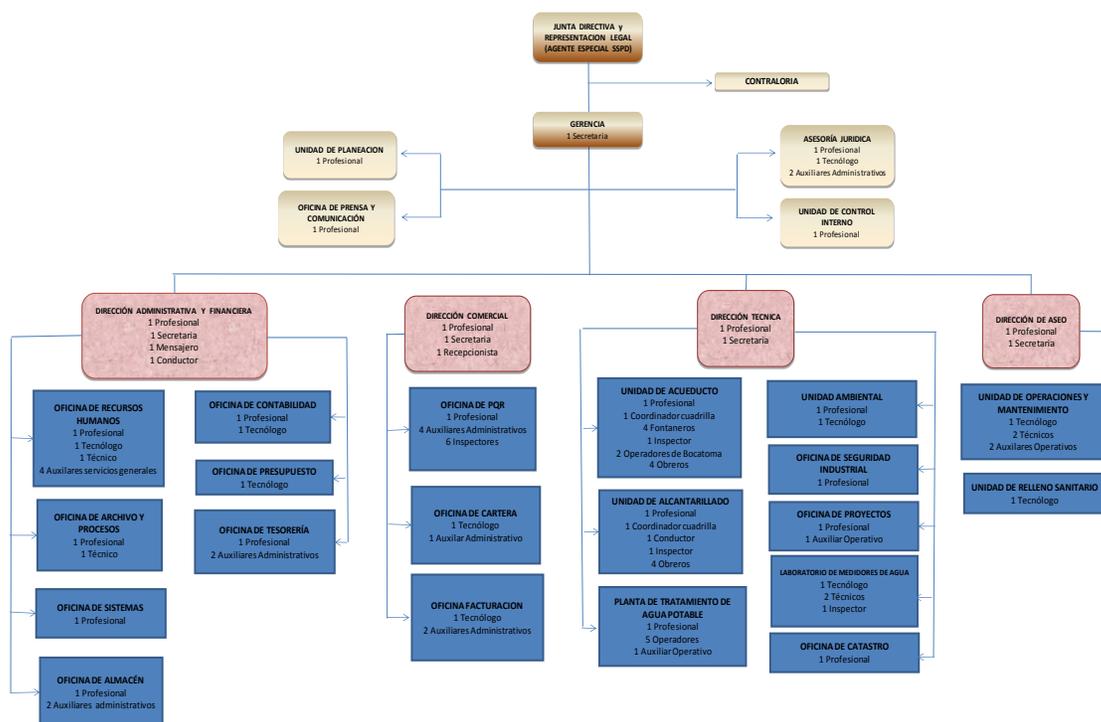
Oficina de Laboratorio de medidores de Agua: Garantizar el proceso de calibración y la eficiencia en la medición, gestionando el SGC de laboratorio de medidores y los procesos de certificación requeridos

Dirección de Aseo. Garantizar la eficiente, oportuna y permanente prestación del servicio público domiciliario de aseo, con acatamiento de las leyes y normas técnicas y científicas establecidas.

Oficina de Operaciones y Mantenimiento: Garantizar el óptimo funcionamiento de la operación del servicio de aseo en los componentes de recolección y transporte, y, barrido y limpieza de vías y áreas públicas del área urbana y rural del Municipio

Oficina de Relleno Sanitario: Garantizar el óptimo funcionamiento de la operación del servicio de aseo en el componente de disposición final en el Relleno Sanitario dispuesto para tal fin.

Organigrama Actual



Gráfica 2. Organigrama, Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal.

8.1. Cultura organizacional

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal no cuenta con un estudio de Cultura Organizacional, pero realizamos un estudio de clima organizacional con los siguientes resultados:

ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO,
ALCANTARILLADO Y ASEO DE YOPAL

La Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal, en desarrollo de sus procesos de Gestión Humana, armonizados con los objetivos estratégicos, consignados en el P.E.I. y en cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad, efectúa el presente estudio del Clima laboral, utilizando los lineamientos, instrumentos y estructura, del Departamento de la Función Pública, formulados en el documento “La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión” de abril de 2004.

El objetivo del estudio es medir la percepción que tienen los trabajadores de la EAAAY en relación con el desarrollo organizacional, prácticas y procedimientos, estilos de dirección y comunicación, y las condiciones físicas del lugar donde laboran; elementos que influyen en el comportamiento y le dan identidad a la Empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario hacer evaluable la Gestión de Recursos Humanos, y desarrollar la estrategia “Gestión del Talento Humano”, a través de mecanismos que propendan por el mejoramiento de las relaciones laborales, que generen bienestar y satisfacción, estableciendo con este estudio el primer paso para diagnosticar e intervenir lo pertinente.

Se realizaron encuestas a 184, cumpliendo así con el 96% de participación.



Gráfica 3. Porcentaje de participación encuesta de clima Laboral.

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a la tabulación de las respuestas, a través de tablas en Excel que permiten establecer la frecuencia de respuesta de las 51 preguntas, con las siguientes variables:

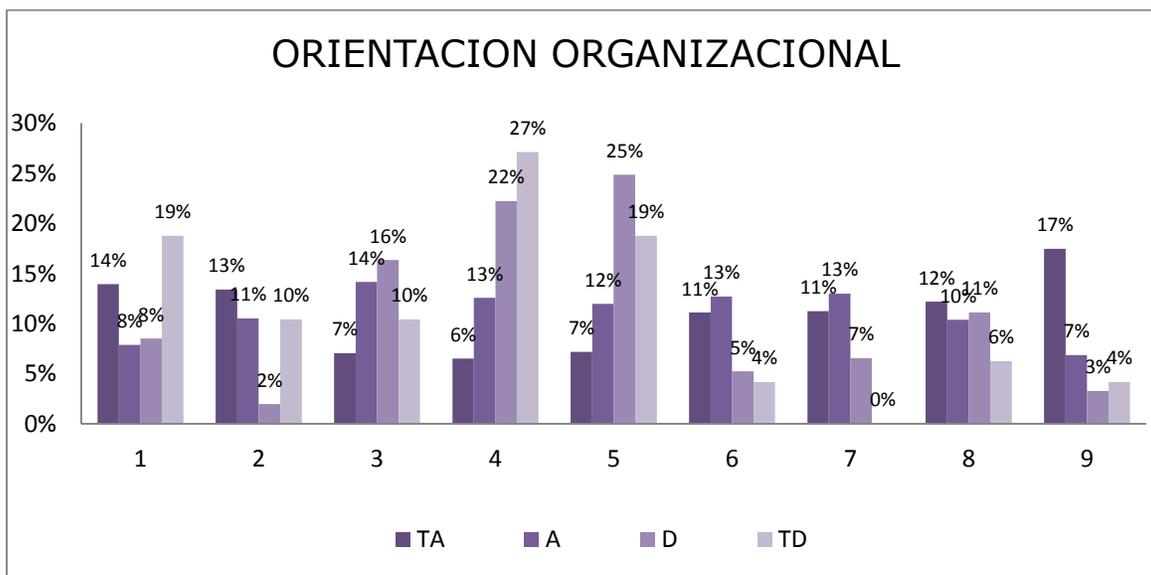
VARIABLES	ITEMS	TOTAL
1. Orientación Organizacional.	1 a 9	9
2. Administración del Talento Humano.	10 a 15	6
3. Estilo de Dirección.	16 a 25	10
4. Comunicación e Integración.	26 a 31	6
5. Trabajo en Grupo.	32 a 36	5
6. Capacidad profesional	37 a 44	8
7. Medio Ambiente Físico	45 a 51	7

Tabla 12. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral

RESULTADOS DE LA TABULACION Y ANALISIS

ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL				
Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.				
ITEM	TA	A	D	TD
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.	103	54	13	9
2. Los objetivos de mi entidad son claros	99	72	3	5
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.	52	97	25	5
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	48	86	34	13
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	53	82	38	9
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	82	87	8	2
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.	83	89	10	0
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.	90	71	17	3
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.	129	47	5	2
	739	685	153	48
	45%	42%	9%	3%

Tabla 13. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable orientación Organizacional



Gráfica 4. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable de orientación organiza

Tomando como base los resultados de la encuesta, a nivel organizacional se tiene una puntuación positiva con 87% de aceptación a la relación existente, entre objetivos, estrategias, procesos y recursos, en el nivel general. Ya en detalle se evidencia que los trabajadores manifiestan tener claro el papel que desempeñan dentro del área de trabajo a la que pertenecen, pero manifiestan que no son tenidos en cuenta para la planeación de las actividades, de la misma forma que no son asignados recursos suficientes para el desarrollo de su trabajo.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO				
Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.				
ITEM	TA	A	D	TD
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	97	60	16	9
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	60	74	36	12
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	74	68	27	14
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.	45	77	41	20
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	25	51	68	36
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.	42	70	48	18
	343	400	236	109
	32%	37%	22%	10%

Tabla 14. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Administración del Talento H

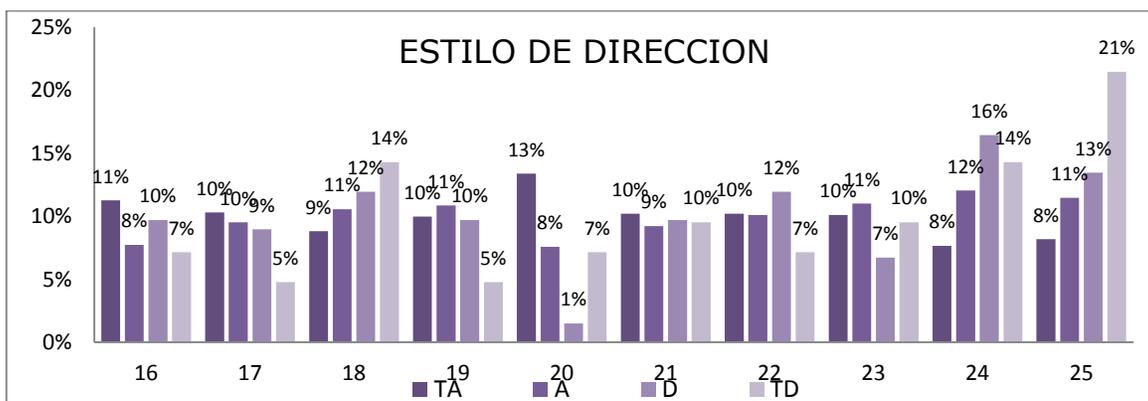


Gráfica 5. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Administración Talento H

La puntuación en la variable de Administración de Talento Humano disminuye el porcentaje de aceptación con un 69%, sin embargo sigue con la tendencia positiva a nivel general. En detalle los trabajadores manifiestan estar ubicados laboralmente de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, pero hay falencias en la parte de incentivos por el logro de metas y objetivos, de la misma forma manifiestan que los encargos no son concedidos a las personas que los merecen.

ESTILO DE DIRECCIÓN				
Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo				
ITEM	TA	A	D	TD
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	106	52	13	3
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	97	64	12	2
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	83	71	16	6
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	94	73	13	2
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	126	51	2	3
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	96	62	13	4
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	96	68	16	3
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	95	74	9	4
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	72	81	22	6
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	77	77	18	9
	942	673	134	42
	53%	38%	7%	2%

Tabla 15. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Estilo de Dirección

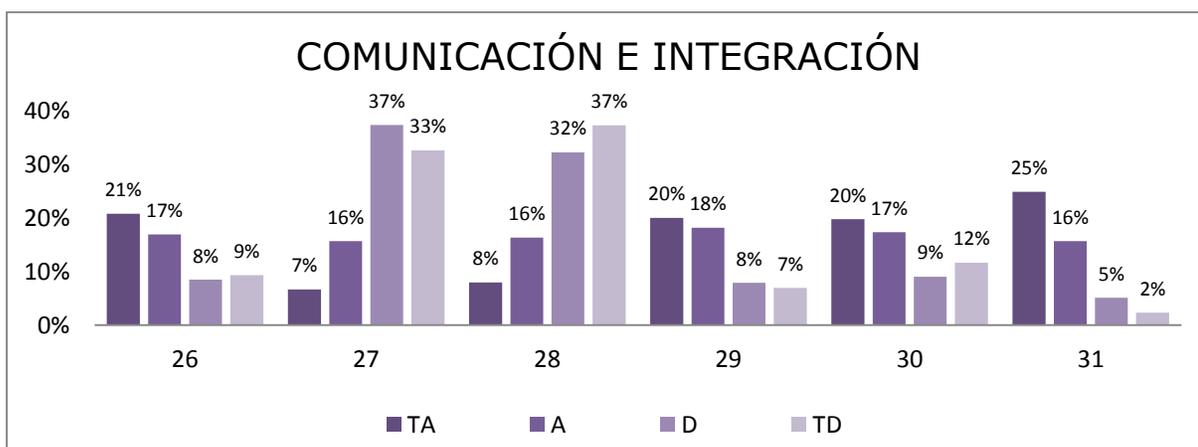


Gráfica 6. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Estilo de Dirección.

El análisis de la encuesta para la variable Estilo de Dirección se define positiva con un 91% de aceptación en el nivel general. El detalle de esta variable tiene un valor alto en el trato respetuoso de los jefes hacia el personal subordinado, en contraste se manifiesta poca motivación y reconocimiento por parte de los jefes frente a los trabajos desarrollados, así como alta dependencia de los subordinados hacia los jefes, frente a las acciones a seguir, se evidencia un tipo de liderazgo, transaccional orientado a la tarea.

COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN				
Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.				
ITEM	TA	A	D	TD
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	81	82	15	4
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	26	76	66	14
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	31	79	57	16
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	78	88	14	3
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	77	84	16	5
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.	97	76	9	1
	390	485	177	43
	36%	44%	16%	4%

Tabla 16. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Comunicación e Integración

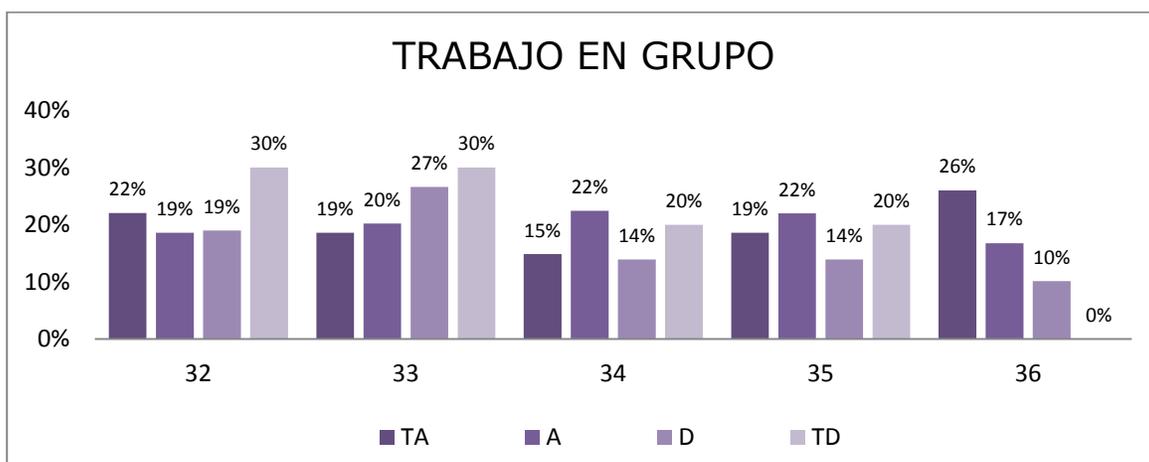


Gráfica 7. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Comunicación e Integración

.La variable Comunicación e Integración tiene una valoración positiva con el 80% de aceptación en el nivel general. En el detalle los trabajadores manifiestan tener claros los roles de quienes son las personas indicadas para resolver los inconvenientes, pero hay problemas de comunicación e interacción institucional, lo que hace suponer que no existe una sincronización que permita maximizar el rendimiento y la efectividad a la hora de alcanzar los propósitos estratégicos.

TRABAJO EN GRUPO				
Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.				
ITEM	TA	A	D	TD
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	83	82	15	3
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	70	89	21	3
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	56	99	24	2
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	70	97	11	2
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.	98	74	8	0
	377	441	79	10
	42%	49%	9%	1%

Tabla 17. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Trabajo en grupo

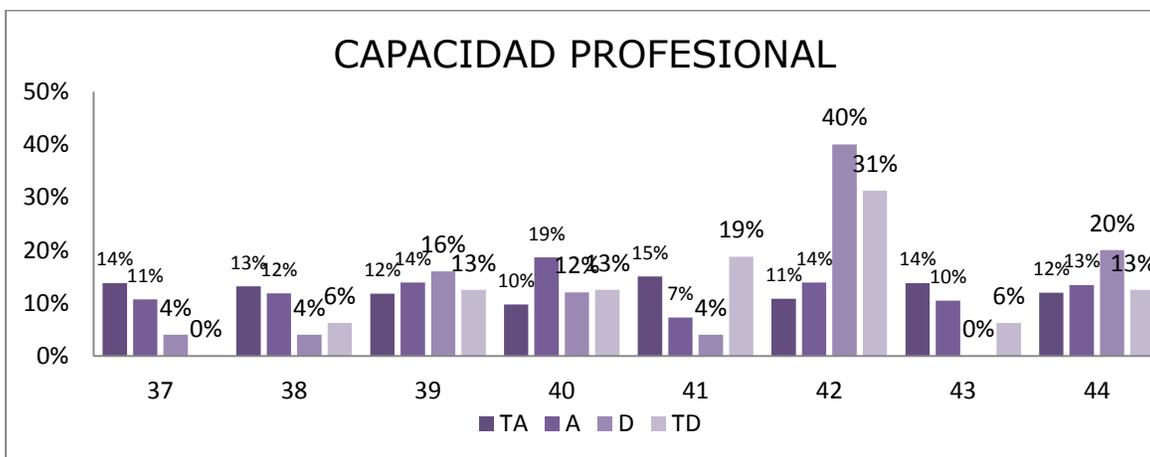


Gráfica 8. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Trabajo en grupo

La variable trabajo en grupo tiene un porcentaje de aceptación del 91% en el nivel general. A nivel de detalle se evidencia el respaldo que obtienen los trabajadores, de los jefes para el desarrollo de las diferentes propuestas, y la autonomía que refieren respecto a los otros grupos, la puntuación más baja se obtiene a la pregunta que indica el aporte esperado frente a la capacidad del grupo.

CAPACIDAD PROFESIONAL				
Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.				
ITEM	TA	A	D	TD
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	135	47	1	0
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	129	52	1	1
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	115	61	4	2
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	95	82	3	2
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	147	32	1	3
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	106	61	10	5
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	135	46	0	1
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.	117	59	5	2
	979	440	25	16
	67%	30%	2%	1%

Tabla 18. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Capacidad profesional

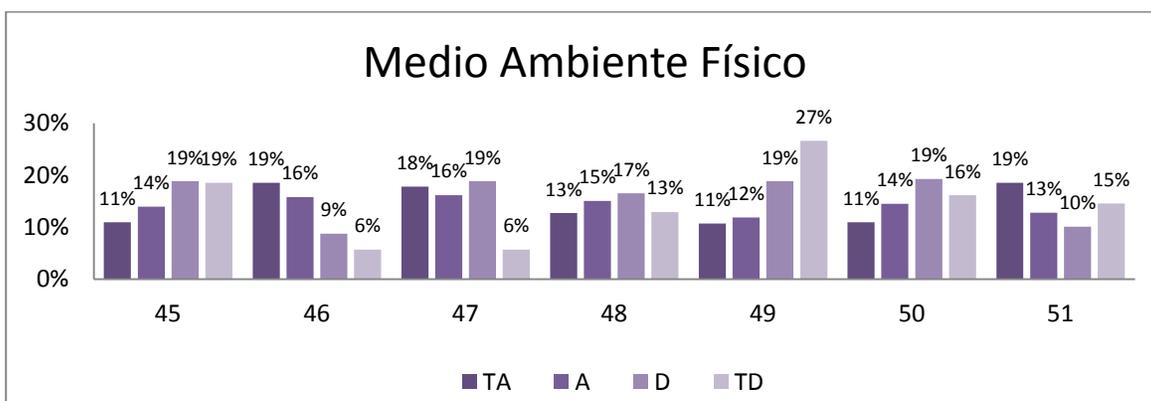


Gráfica 9. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Capacidad profesional

La variable capacidad profesional tiene proyección positiva con un porcentaje de aceptación del 97%, lo que permite evidenciar, que los trabajadores tienen un buen nivel de autoestima, se encuentran motivados y refieren buenos aportes, de acuerdo a sus nivel de conocimientos y habilidades, al nivel de detalle en la encuesta los trabajadores manifiestan tener las habilidades requeridas para realizar los trabajos, así como manifiestan tener claro las razones por las cuales realizan los trabajos. De acuerdo a los resultados de la encuesta existe un poco de desmotivación para trabajar en el mejoramiento de los procesos.

MEDIO AMBIENTE FISICO				
Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.				
ITEM	TA	A	D	TD
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	43	74	41	23
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	73	84	19	7
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	70	86	17	7
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	50	80	36	16
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	42	63	41	33
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	43	77	42	20
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	73	68	22	18
	394	532	218	124
	31%	42%	17%	10%

Tabla 19. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral variable Medio Ambiente Físico



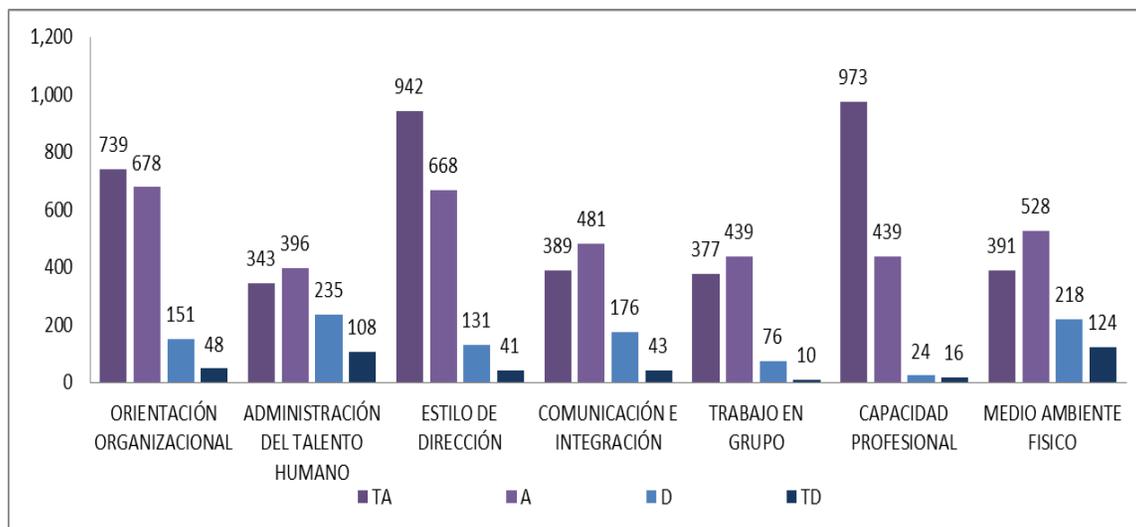
Gráfica 10. Porcentaje de resultados medición de clima Laboral variable Medio Ambiente Físico

La variable medio ambiente físico tiene aceptación del 73% en el nivel general, a nivel de detalle las variables más altas las componen el área de trabajo limpia y ordenada, sin embargo presenta puntuación muy alta en contaminación auditiva y en iluminación deficiente.

Informe General Medición de Clima Laboral

ITEM	TA	A	D	TD
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	739	678	151	48
	46%	42%	9%	3%
	18%	19%	15%	12%
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	343	396	235	108
	32%	37%	22%	10%
	8%	11%	23%	28%
ESTILO DE DIRECCIÓN	942	668	131	41
	53%	37%	7%	2%
	23%	18%	13%	11%
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	389	481	176	43
	36%	44%	16%	4%
	9%	13%	17%	11%
TRABAJO EN GRUPO	377	439	76	10
	42%	49%	8%	1%
	9%	12%	8%	3%
CAPACIDAD PROFESIONAL	973	439	24	16
	67%	30%	2%	1%
	23%	12%	2%	4%
MEDIO AMBIENTE FISICO	391	528	218	124
	31%	42%	17%	10%
	9%	15%	22%	32%
	4,154	3,629	1,011	390
	45%	40%	11%	4%

Tabla 20. Tabulación encuesta de medición de clima Laboral general



Gráfica 11. Porcentaje de resultados generales de medición de clima Laboral

En el estudio del clima Laboral, revisado de manera general presenta el 85% de aceptación, liderando en positivo las variables de capacidad profesional y estilo de Dirección en contraste con las variables de Administración del Talento Humano y Medio Ambiente físico que presentan los mayores índices en desaprobación por parte de los trabajadores.

Según el resultado de la encuesta el nivel de motivación de los trabajadores es bastante alto, con una capacidad profesional adecuada para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución, prima el trato respetuoso de los jefes hacia el personal subordinado, pero debe trabajarse en la parte de reconocimientos e incentivos.

Por su parte debe realizarse intervención en la Administración del Talento Humano, formulando un plan de incentivos que permita realzar el logro de metas y objetivos, de la misma forma deben revisarse las instalaciones para mejorar el medio ambiente físico con el propósito de disminuir los índices de contaminación auditiva e iluminación deficiente.

Intervenciones para Mejoramiento de Clima Laboral y Plan de Acción

VARIABLE	ESTRATEGIA	INTERVENCION	ACTIVIDAD	FECHA	Responsables
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	a) Planear, con metodologías activas y específicas para adultos, programas de inducción dirigidos a los nuevos servidores y de reintroducción para los vinculados; a través de los cuales:	Retroalimentación de los resultados Empresariales Obtenidos durante el año 2013.	Reunion con Directivos, Profesionales y Líderes de Procesos	Enero de 2017	* Gerencia-Oficinas de Planeación y Control Interno. * Dirección Administrativa y Financiera-Oficina de Recursos Humanos.
	<ul style="list-style-type: none"> Se familiarice a todos los servidores, tanto nuevos como antiguos, con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla. 	Capacitación sobre las metodologías utilizadas para la Planeación, ejecución y evaluación de los objetivos, políticas y metas para la vigencia 2014.	Capacitación sobre Metodologías de Planeación.	Enero de 2017	*Gerencia-Oficina de Planeación *Conferencista Externo *Dirección Administrativa y Financiera-Oficina de Recursos Humanos
	<ul style="list-style-type: none"> Se transmita y de alguna manera se logre la interiorización de cuál es la estrategia, cuáles son los objetivos y las políticas de la entidad, así como las metodologías de planeación utilizadas. 	Diseño e implementación de un programa de inducción y reintroducción donde se explique la estructura, la misión y visión de la entidad.	Actualización de Procedimiento, diseño de formato, actualización de video Institucional	Enero de 2017	*Dirección Administrativa y Financiera-Oficina de Recursos Humanos *Gerencia-Oficina de Prensa
	<ul style="list-style-type: none"> Se inicie la integración de los servidores al sistema de valores de la entidad (para lo cual es necesario que ésta los tenga identificados claramente), a efectos de crear sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética. 	Ajuste y documentación del Procedimiento que define los compromisos éticos de los trabajadores.	Capacitación sobre el código de ética y procedimiento para su gestión.	Marzo de 2017	*Gerencia-Cómite de Etica. *Conferencista Externo.
	b) Revisar, a la luz de la estrategia organizacional, los perfiles del recurso humano y determinar las competencias que requiere en función de su puesto de trabajo. El diseño del empleo debe incluir el <i>perfil de competencias</i> que se requiere para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio.	Ajuste de Manual de Funciones por Competencias Laborales	* Establecimiento de Cronograma para aplicar la Metodología de Ajuste al Manual de Funciones por Competencias Laborales. * Ajuste del Manual de Funciones por Competencias Laborales. * Socialización del Manual de Funciones por Competencias Laborales.	Junio de 2017	*Gerencia - Todas Las Direcciones. * Gerente, Directores, Profesionales y Asesor Metodológico Externo
	c) Crear mecanismos pedagógicos como, por ejemplo, talleres o espacios de reflexión para que los servidores se apropien de las funciones que les fueron asignadas y tomen conciencia de la responsabilidad que tienen de poner sus conocimientos al servicio de los objetivos estratégicos de la entidad y del ciudadano.				

VARIABLE	ESTRATEGIA	INTERVENCION	ACTIVIDAD	FECHA	Responsables
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	<p>Organización del Trabajo: Este subsistema integra el conjunto de políticas y prácticas de gestión del recurso humano destinadas a definir las características y condiciones del ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas que las han de desempeñar.</p>	Estandarización de puestos de trabajo	* Elaboración de mapas funcionales, de todos los cargos. *Ajuste de Manual de Funciones. *Elaboración de Matrices para puestos de trabajo que permitan identificar la estructura de	Junio de 2017	Dirección Administrativa y Financiera - Recursos Humanos
	<p>Gestión del Empleo: Este subsistema integra el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.</p>	Elaboración de Manual de Promoción y Selección y procedimiento para su gestión.	* Socialización del Proceso de Selección, para vinculación o rotación de personal. * Desarrollo y validación del Manual de selección y promoción.	Junio de 2017	Dirección Administrativa y Financiera - Recursos Humanos - Comité Empresarial
	<p>Gestión del Rendimiento: Su propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlas con las prioridades de la organización y mantenerlas en el nivel más alto posible, haciendo viable una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos de la entidad, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de talento humano en diferentes aspectos.</p>	Fortalecer el proceso de Evaluación del desempeño	Diseño, implementación y capacitación del proceso de Evaluación del desempeño. Elaboración de cronogramas de trabajo por procesos y/o cargos para hacer evaluable el desempeño.	Junio de 2017	Dirección Administrativa y Financiera - Recursos Humanos
	<p>Gestión del Desarrollo: El propósito de las políticas y prácticas de Gestión del Desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.</p>	Fortalecimiento del Plan de Capacitación	Diseño, implementación y socialización del Plan de Capacitación vigencia 2014, de acuerdo a lo establecido por DAFP	Febrero de 2017	*Gerencia - Todas Las Direcciones. * Gerente, Directores, Profesionales y Asesor Metodológico Externo
	<p>Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales: Este subsistema busca gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados, en torno a las políticas y prácticas de personal, cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva.</p>	Fortalecimiento del Plan de Bienestar Social	Diseño, implementación y socialización del Plan de Bienestar Social vigencia 2014, de acuerdo a lo establecido por DAFP	Febrero de 2017	*Gerencia - Todas Las Direcciones. * Gerente, Directores, Profesionales y Asesor Metodológico Externo

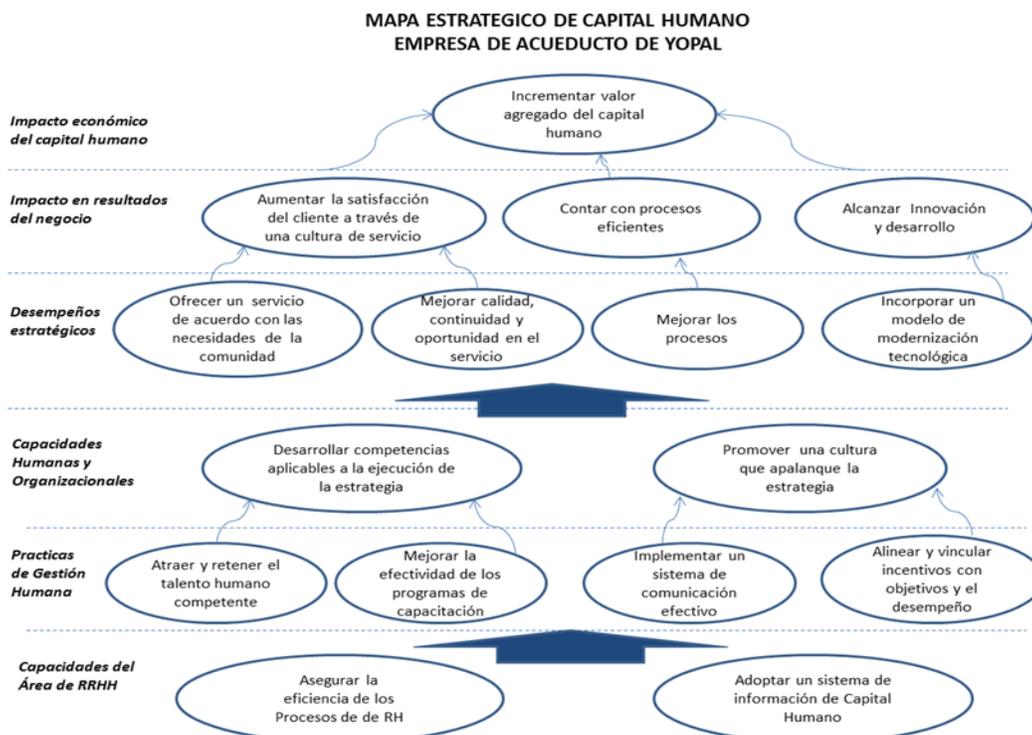
VARIABLE	ESTRATEGIA	INTERVENCION	ACTIVIDAD	FECHA	Responsables
ESTILO DE DIRECCIÓN	Trabajar en función de que los procesos meritocráticos se realicen con ética, de manera que se seleccione a los mejores gerentes en términos de su calidad personal y de su capacidad profesional.	Fortalecimiento del estilo de Liderazgo de la Organización	Talleres de Liderazgo para Gerente Directores, Profesionales y Líderes de Proceso de cara a mantener un clima laboral positivo, con el propósito de que los jefes ostenten un equilibrio de todas las clases de poder y no el predominio de uno solo de ellos.	Marzo y Septiembre de 2017	*Gerencia - Todas Las Direcciones. * Gerente, Directores, Profesionales y Coach Externo.
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Dentro del propósito de mejorar la comunicación humana al interior de la entidad, se sugiere planear, diseñar, realizar y evaluar laboratorios en los que se creen y vivan de "forma experimental" y sobre los que se reflexione en grupo, los diferentes comportamientos utilizados en la comunicación:	Diseñar un Planteamiento estratégico para la Gestión de Comunicaciones e Integración.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico, Planificación, Intervención, Gestión y Evaluación de la comunicación. * Talleres para mejorar técnicas de comunicación. 	Junio de 2017	* Gerencia-Oficinas de Planeación y Prensa y Comunicaciones. *Dirección Administrativa y Financiera Oficinas de Sistemas, Archivo y Recursos Humanos. *Capacitador Externo.
TRABAJO EN GRUPO	Reforzar mediante reconocimientos y retroalimentaciones positivas oportunas: la empatía, la cooperación, la comunicación abierta, la aceptación de la crítica constructiva, el autoconocimiento objetivo y la confianza en el equipo. Diseñar laboratorios con pequeños grupos en los que se trabajen explícitamente los siguientes aspectos, indispensables para aprender a tener diálogos cualificados.	Fortalecer el Plan de Capacitación y Formación.	Talleres sobre técnicas de Negociación y Solución de conflictos.	Febrero, Abril, Julio y Octubre de 2017	Todo el Personal

VARIABLE	ESTRATEGIA	INTERVENCION	ACTIVIDAD	FECHA	Responsables
CAPACIDAD PROFESIONAL	Para ganar capacidad profesional se deberá trabajar por incorporar al repertorio de conductas de los servidores públicos los siguientes ideales relacionados con el saber: • Pensar por sí mismo. • Pensar en el lugar del otro. La motivación por el servicio, sin duda, debe ser objeto de atención de los responsables de la formación del talento humano en las entidades y se debe trabajar para que ella se dé a través de la satisfacción de sus necesidades relacionadas con el entorno laboral y con sus condiciones personales dentro de la organización. Dentro de la entidad debe existir el propósito de trabajar por moldear la motivación de los empleados, comenzando, si se quiere, por avalar la motivación extrínseca, en la que lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio de la acción (salario), para pasar luego a la intrínseca, en la cual lo que importa es la acción en sí misma, para finalmente llegar a la trascendente, donde cobra relevancia ayudar a satisfacer las necesidades ajenas, es decir, las necesidades del ciudadano, en donde debe radicar el verdadero desarrollo del servidor público.	Aumentar la Capacidad profesional a través de la capacitación y el entrenamiento.	Conferencia Motivacional.	Mayo de 2017	*Gerencia - Todas Las Direcciones. * Gerente, Directores, Profesionales y Coach Externo.
MEDIO AMBIENTE FISICO	Mejorar las Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) con el propósito de que incidan positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores. Mejorar las técnicas psicológicas empleadas con el fin de aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado que incluya un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipamiento usado y las condiciones en que se realiza ya que el ambiente físico del trabajo es un factor determinante del rendimiento.	Mejorar las condiciones locativas para el desarrollo laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el diseño físico general de las oficinas y permitir sugerencias validas para realizar los cambios. • Diseñar políticas y crear los escenarios para control de ruido, especialmente de la musica ambiental. • Realizar con la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) y el apoyo de los servidores expertos en estos temas, estudios de los ambientes físicos y aplicar los correctivos necesarios. 	Diciembre de 2017	*Gerencia - Todas Las Direcciones. * Gerente, Directores, Profesionales, ARL Positiva y Asesores Expertos en el tema de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

Tabla 21. Intervenciones para Mejoramiento de Clima Laboral y Plan de Acción

9. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Según las estrategias diseñadas por la Empresa para la Gestión del Talento Humano se diseñó el siguiente mapa estratégico:



Gráfica 12. Mapa estratégico de capital humano, Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal.

9.1. Planes de área

Para la Vigencia 2016 se formularon los siguientes planes:

9.1.1. Plan de Bienestar Social

La EAAAY a través de la resolución No. 0162.16 del 04 de Marzo de 2016 aprobó el Plan de Bienestar Social vigencia 2016, que se transcribe parcialmente:

(...)

Consideraciones

Que en cumplimiento del Marco Estratégico Institucional y los compromisos establecidos por La Gerencia con los trabajadores y que se encuentran consignados en la convención colectiva vigente, se hace necesario formular un plan de Bienestar Social para la vigencia 2016.

Resuelve

Artículo Primero: Adoptar el Plan de Bienestar Social para la vigencia 2016:

Introducción

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Yopal dentro de sus Estrategias para el fortalecimiento del Talento Humano propone formular e implementar un programa permanente de bienestar social con el fin de promover el desarrollo integral de los trabajadores.

Basados en la RSE que tenemos por ser prestadores de servicios públicos y atendiendo el compromiso de promover el desarrollo y la calificación del Talento Humano consignado en nuestra misión, queremos ejecutar acciones que propendan por la elevación de los niveles de motivación y excelencia personal de los trabajadores y de esta forma desarrollar todo su potencial en aras del mejoramiento de su calidad de vida, familiar y laboral y así aumentar la eficiencia y productividad de la Empresa.

El plan fue desarrollado atendiendo las necesidades de los trabajadores, en concordancia con las políticas y lineamientos de la Gerencia y el equipo directivo de la Empresa.

I.I. Política De Bienestar Social

El Desarrollo Integral de nuestro Recurso Humano es uno de los principales renglones del fortalecimiento empresarial, por lo tanto constituye nuestro principal objetivo, reconocer sus logros y potenciar sus habilidades, para incentivar su motivación y liderazgo hacia los procesos de productividad y Expansión, de esta forma mejorar su calidad de vida Laboral y Familiar.

I.I.I. Objetivos Del Programa De Bienestar Social

3.1 Objetivo General:

Sensibilizar y motivar el Recurso Humano, para garantizar el desarrollo integral de la Empresa, elevando los niveles de satisfacción y productividad de los trabajadores en pro del Perfeccionamiento Empresarial.

3.2. Objetivos Específicos.

Establecer un programa de reconocimientos por los logros académicos, artísticos, deportivos y demás aspectos en los que se destaque el trabajador.

Diseñar un calendario de celebraciones importantes para los trabajadores y su grupo familiar con el fin de elevar su autoestima y las relaciones familiares.

(....)

Iv Marco Legal

4.1 Bases Legales Del Programa De Bienestar Social

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA DE 1991: En el artículo 52 se reconoce el derecho de todas las personas, a la práctica del deporte y al aprovechamiento el tiempo libre. El estado fomentará estas actividades e inspeccionará las organizaciones deportivas, cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

Convención Colectiva De Trabajo 2012: En el Capítulo IV Bienestar Social Artículos 27, 28, 29, 30, 31, Capítulo VII Fortalecimiento Institucional Articulo 40, 41, 42 se detallan los compromisos establecidos por la Empresa y el sindicato para el desarrollo y bienestar de los trabajadores mejorando sus condiciones y calidad de vida.

Ley 100 De 1993: Que tiene como objeto “garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten” de esta forma se garantiza el acceso de los trabajadores a los programas de salud pública generando bienestar individual y colectivo mejorando sus condiciones físicas.

Resolución 2646 De 2008: La resolución tiene por objeto dar los parámetros que ayuden a establecer o identificar las responsabilidades en cuanto a la exposición que pueden tener los trabajadores a

factores de riesgo psicosocial como producto del estrés ocupacional, dando parámetros para la evaluación, prevención, estudio y manejo del citado riesgo.

Programa De Salud Ocupacional: Que tiene por objeto optimizar las condiciones de salud y seguridad de los trabajadores evaluando y controlando los factores de riesgo mediante ejecución de actividades de promoción y prevención implementando procedimientos seguros y planificados.

Ítem	Eventos	Dirigido A	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Jn	Jl	Ag	Se	Oc	No	Di
1	Día Internacional de la Mujer	Mujeres EAAAY			8									
2	Día del Asistente Administrativo	A los auxiliares administrativos EAAAY				26								
3	Jornadas Especiales de Coaching empresarial	A todos los funcionarios E.A.A.A.Y			X				X				X	
4	Participación campeonatos Deportivos EAAAY	A todos los funcionarios E.A.A.A.Y					X				X			
5	Fondo Rotatorio de Vivienda	A todos los funcionarios E.A.A.A.Y	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Novena de Aguinaldos	E.A.A.A.Y												X
7	Reunión fin de año	E.A.A.A.Y												17

Tabla 22. Actividades programada Plan de Bienestar Social vigencia 2016

9.1.2. Plan de Capacitación.

La EAAAY a través de la resolución No. 0163.16 del 04 de Marzo de 2016 aprobó el Plan de Capacitación vigencia 2016, que se transcribe parcialmente:

Consideraciones

Que en cumplimiento del Marco Estratégico Institucional y los compromisos establecidos por La Gerencia con los trabajadores y que se encuentran consignados en la convención colectiva vigente, se hace necesario formular un plan de capacitación para la vigencia 2016.

Resuelve

Artículo Primero: Adoptar el plan de capacitación para la vigencia 2016:

Introducción

El Plan de capacitación para el año 2016, busca apoyar las estrategias planteadas por la E.A.A.A.Y., por esta razón está encaminado a fortalecer el entrenamiento y formación de los trabajadores en pro de mejorar sus habilidades y competencias con el propósito de mejorar desempeño.

Dentro de las estrategias planteadas para actualización y formación, está la asistencia a los congresos del sector de servicios públicos y seminarios de actualización en las diferentes áreas de desempeño. Las capacitaciones se realizarán con recursos propios y gestión con proveedores como la ARL en materia de salud ocupacional.

En este plan se contemplan actividades grupales e individuales que deben estar alineadas a los objetivos de cada dirección, definidas en la matriz de capacitación para la vigencia, que hace parte integral de este documento.

Generalidades

La capacitación cumple el propósito de mejorar el desempeño de los trabajadores, integrando capacidad intelectual, desarrollo emocional, aptitudes y habilidades de cada uno, con el rol empresarial.

Para el año 2016 el enfoque está orientado a cumplir con los lineamientos de modernización de las Entidades del Estado, para mejorar la capacidad de Gestión de la Empresa, la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, y las necesidades de desarrollo organizacional y promoción de los trabajadores.

Las actividades programadas constituyen compromiso de trabajo por lo que en su mayoría se programaran en horario laboral, haciendo exigible su cumplimiento.

Toda capacitación debe estar aprobada por el Director del Área a la que se encuentre adscrito el trabajador y deberá cumplir el propósito de ampliar los horizontes académicos en función de las actividades contratadas.

Objetivos

Objetivo General Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos a través de la implementación del modelo de Gestión por Competencias Laborales, diseñando un plan de capacitaciones que permitan a los trabajadores mejorar su desempeño y la interrelación entre todos los subsistemas.

Objetivo Específico: Mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios, fortaleciendo el ser y el hacer de los servidores públicos a través de acciones de formación de aprendizaje en Equipo y/o las ofertas regionales o nacionales que solucionen las necesidades detectadas.

Alcance

El plan de capacitación se desarrollará con personal que tenga relación directa con la empresa a través de un contrato de trabajo definido o indefinido, de acuerdo a los planteamientos hechos por cada director de área.

Estrategia de Cumplimiento

El plan de capacitación se desarrollará en coordinación con los Directores de las diferentes áreas buscando la forma de que se mantenga la operatividad de la Empresa, y se dispondrán los recursos necesarios para desarrollar las actividades proyectadas, el compromiso de los trabajadores es aceptar las comisiones y participar de los eventos programados. Los trabajadores beneficiados están obligados a presentar certificaciones o constancias de participación para que sean incluidas como evidencias de desarrollo en las respectivas hojas de vida, así como un informe o socialización de la misma, con las memorias entregadas.

Modalidades de Capacitación

Se organizarán conferencias para contextualizar a los trabajadores en el sector de servicios públicos, planeación estratégica, medición en indicadores, dirigidos a los líderes de los procesos. También se participará en foros, cursos, seminarios, pasantías, conferencias, diplomados, congresos y otras

modalidades, que permitan la educación no formal y que actualicen o especialicen a los trabajadores en las diferentes áreas de desempeño. Se aplicará la estrategia PAE (Proyecto de aprendizaje en Equipo), con el fin de potenciar las habilidades de los trabajadores, a través de escenarios de capacitación, con transferencia de conocimiento, de acuerdo a la experiencia adquirida en la ejecución de las funciones en la EAAAY.

Población Objetivo

El plan de capacitación está diseñado para todos los trabajadores que tengan una relación legal y reglamentaria formalizada mediante un contrato de trabajo a término fijo o indefinido o a los funcionarios públicos que ocupan cargos establecidos en la planta de personal.

Derechos Adquiridos

Teniendo en cuenta la existencia de la convención colectiva entre la empresa y los trabajadores beneficiarios, quedan consagrados dentro del plan de capacitación los derechos convencionales de capacitación sindical y beneficios en tiempo de ½ hora diaria y los sábados todo el día para los trabajadores que adelanten estudios formales y que sean certificados y comunicados a la Empresa.

Procedimiento para Acceder a Capacitaciones

En cumplimiento del SGC vigente debe tenerse en cuenta lo dispuesto en el procedimiento 51.20.03 Procedimiento Plan de capacitación.

Programación y Presupuesto

El presupuesto destinado para el manejo de este programa para el año 2016 es de Quince Millones De Pesos M/Cte. (\$15.000.000,00)

La siguiente relación contiene los temas y descripción de actividades así como los participantes y los lugares donde se realizaran las capacitaciones. Contiene además la descripción logística de los eventos y los costos de ejecución.

		CONSOLIDADO DE NECESIDADES E IDENTIFICACION DE SOLUCIONES DE CAPACITACION				Tipo de Documento: Formato Codigo: 51.20.03.03									
		Fecha de Elaboración: 2014-1-15		Fecha Ultima Modificación: 2014-12-19		Versión: 2		Pagina: 1 de 2							
Dependencias	Necesidades de Capacitación				Soluciones de Capacitación										
	Áreas Temáticas	Prioridad	Población objetivo por nivel				Prioridades comité de capacitación	Modalidad de capacitación	Ofereentes	Costos	Intensidad horaria	Fecha de Programación	Fecha de ejecución		
Directivo y Asesor			Profesional	Técnico	Asistencial Adm	Asistencial Operaf									
EAAAY	Formación en actividades organizadas por la empresa en prevención de accidentes deportivos.		6	17	25	30	120	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARU	0	2 horas	Febrero		
Dirección Comercial	Nueva Compilatoria SUI		2	1	5			Tramites en Línea	taller	proyecto PAE	A determinar	4 horas	Marzo		
Dirección de Aseo	Actualización Normatividad 720		1		4	2		Actualización	conferencia	EXGEN	0	4 horas	Marzo		
Direcciones, Comercial, Aseo y Técnica	Seminario Taller Metodologías Tarifarias para los servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, Elaboración de tarifas y nuevo Marco tarifario resolución 720		5	2	5	10	30	Gestion Comercial	Seminario	ANDESCO y proyecto PAE	2.000.000	16 horas	Marzo		
Gerencia - Oficina Jurídica	Nueva Plataforma Sistema Integral de Auditoria - SIA OBSERVA				2	2		presentación de informes	conferencia	Contraloria	0	2 horas	Marzo		
Gerencia Dirección Administrativa	capacitación sobre las herramientas de Gestión para el desarrollo territorial			2				Actualización	conferencia	findeter	0	2 horas	Marzo		
EAAAY	Taller Investigación de Incidentes y Accidentes de Trabajo.				25		120	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARU	0	2 horas	Marzo		
EAAAY	Realizar jornadas de retroalimentación, para evaluar la Gestión.		6	18	20	28	179	Inducción	conferencia taller	Fundación Misión Vida	2.000.000	8 horas	Marzo Julio	Noviembre	
EAAAY	Taller control de Factores que generan Enfermedad laboral (psicosocial, DME, Hipoacusia, respiratoria, otros)-manejo manual de cargas -Riesgo Biomecánico - Riesgo Psicosocial - Taller Riesgo Psicosocial.				17	25	30	120	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARU	0	2 horas	Marzo-Abril	
EAAAY	conformación del Comité Prioritario en seguridad y Salud en el Trabajo COPASST.			2	2	2	3	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARU	0	2 horas	Marzo-Julio	Noviembre	
Dirección Comercial	Capacitación en Macro y Micromedición						27	Actualización	conferencias	proveedores de equipos	Gestión	8 horas	Abril		
Dirección de Aseo	Actualización normatividad SUI para el servicio de Aseo		1		2			Actualización	conferencia	proyecto PAE	A determinar	4 horas	Abril		
Dirección Comercial	Estratificación DANE		2	1	5	10		Actualización	conferencia	Comité de estartificac.	0	16 horas	Abril		
Dirección de Aseo	Congreso Internacional En Disposición Final De Residuos Sólidos Y Perspectivas Ambientales		1		1		2	actualización	Seminario	Global Forum	3.000.000	16 horas	Abril		
Dirección Administrativa	capacitación del módulo de nómina del Software de Sysman				1	1		formación	taller	SYSMAN	0	16 horas	Abril		
Dirección Comercial	Seminario de Servicio al Cliente "La Revolución en el Servicio al Cliente"		2	1	5	10	27	curso	Seminario	ANDESCO	500.000	16 horas	Abril		
EAAAY	Brigadas de Emergencia, Un equipo de trabajo empoderado para la prevención en riesgos Laborales, sin Practica.			5	5	10	10	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARU	0	2 horas	Abril		

	CONSOLIDADO DE NECESIDADES E IDENTIFICACION DE SOLUCIONES DE CAPACITACION		Tipo de Documento: Formato	
			Código: 51.20.03.03	
	Fecha de Elaboración: 2014-1-15	Fecha Última Modificación: 2014-12-19	Versión: 2	Página: 1 de 2

		Necesidades de Capacitación						Soluciones de Capacitación						
Dirección Comercial	Presión de Redes						27	Gestión Técnica	taller	Proveedores y/o contratistas	Gestión	8 horas	Mayo	
Dirección Técnica	Curso de Paquete de Office y lo Básico en Computadores		1	7	2	2	49	Paquete de Office	curso	SENA	Establecer convenio	40 horas	Mayo	
EAAAAY	Formación Peligro Psicosocial, incluye: Pruebas de evaluación de aspectos relacionados con la organización del trabajo (Clima Organizacional), factores extra laborales y características del trabajador. Informe técnico.			5	5	10		Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Mayo	
EAAAAY	realización de simulacros (Elaboración del guion, Ejecución y evaluación del Simulacro)			5	5	10	10	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Mayo-Agosto- Noviembre	
Dirección Comercial	Normatividad ley 142		2	1	5	10	27	Actualización	conferencia	SSPD	Establecer convenio	8 horas	Junio	
Gerencia	Seminario Auditoría Interna para oficinas de Control Interno			1		1		Control Interno	Seminario	GEDES	600.000	20 horas	Junio	
EAAAAY	Formación líder de prevención en el trabajo con espacios confinados.			10	10		20	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Junio	
EAAAAY	Taller Manipulación de Alimentos.						8	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Junio	
EAAAAY	Taller Planificación Familiar.						20	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Junio	
EAAAAY	Taller Salud Cardio vascular.				25	30	120	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Junio	
EAAAAY	Congreso de Seguridad, Salud y ambiente			1				Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Junio	
EAAAAY	Capacitación en Atención al cliente		0	1	3	28	29	conferencia	Proyecto PAE	Proyecto PAE	A determinar	2 horas	junio	
EAAAAY	Congreso de Acodal.		2	0	0	0	2	Actualización	Congreso	ANDESCO	2.500.000	20 HORAS	Junio	
EAAAAY	Taller capacitación en prevención del riesgo público.				25		120	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Julio	
EAAAAY	Capacitación alcohol, Estupefacientes y Psicoactivos.			17	25	30	120	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Julio	
EAAAAY	Taller Agudeza Visual.				20	30	70	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Julio	
EAAAAY	Taller Higiene Oral.						30	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Julio	
EAAAAY	congreso Medicina Laboral			1	3		1	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Julio	
Dirección Comercial	Excel Avanzado		2	1	5	10		Excel avanzado	curso	SENA	Establecer convenio	40 horas	Agosto	
Gerencia-Dirección Comercial	actualización ISO 9001:2015 Formación como auditor interno ISO 9001:2015 y NTCGP 1000			3		2		Actualización	Diplomado	ICONTEC SGS	1.500.000	30 Horas	Agosto	
Dirección Técnica	Operación y Mantenimiento en PTAPS						8	Tratamiento de Agua Potable	Taller	proyecto PAE	0	8 horas	Agosto	
EAAAAY	Taller medidas de seguridad y autoprotección para prevenir flagelos.		6	17	25	30		Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Agosto	
EAAAAY	Taller Trabajo en Alturas.			10	5		45	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Agosto	
EAAAAY	Taller Manejo de guadaña.						10	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Agosto	

	CONSOLIDADO DE NECESIDADES E IDENTIFICACION DE SOLUCIONES DE CAPACITACION				Tipo de Documento: Formato			
					Código: 51.20.03.03			
	Fecha de Elaboración: 2014-1-15		Fecha Última Modificación: 2014-12-19		Versión: 2	Página: 1 de 2		

		Necesidades de Capacitación					Soluciones de Capacitación							
EAAAY	Capacitación sobre código de ética		6	18	20	28	179	Inducción	Proyecto PAE	A determinar	0	4 horas	Agosto	
Gerencia	Técnicas Para la Formulación y Seguimiento de los planes Institucionales.			1				planes estrategicos	Seminario	ANDESCO	700.000	16 horas	Agosto	
Dirección Técnica	Certificación de Laboratorios			1			1	Gestión Técnica	Taller	proyecto PAE	0	8 horas	Septiembre	
Gerencia	Nuevas Metodologías y Seguimiento			1			1	Indicadores	Seminario	ANDESCO	700.000	16 horas	Octubre	
Dirección Técnica	Operación y Mantenimiento de PTARS			1				Tratamiento de Agua residual	Taller	proyecto PAE	0	8 horas	Octubre	
EAAAY	Taller Manejo defensivo						70	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Octubre	
EAAAY	Taller Espacios Confinados.			5	10		25	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Octubre	
EAAAY	Taller Manejo de Químicos Peligrosos.			5	5		20	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Octubre	
EAAAY	Metodologías de Planeación y planificación		6	18	20	0	0	Actualización	Proyecto PAE	A determinar	0	4 horas	Octubre	
Dirección de Aseo	Actualización SGC		1		2			Actualización	curso	ICONTEC SGS	1.500.000	16 horas	Noviembre	
EAAAY	Taller Manejo de Herramientas Menores.						60	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Noviembre	
EAAAY	Taller Plan de Contingencia y Emergencia en acueducto, Alcantarillado Y Aseo.		6	17	25	30	120	Programa salud Ocupacional	Conferencia taller	POSITIVA ARL	0	2 horas	Noviembre	
Dirección Técnica	Capacitación en manejo de químicos.		0	5	0	0	69	Actualización	Proyecto PAE	A determinar	0	4 horas	Noviembre	
Gerencia	Gestión de Riesgos ISO 31000		1	17	14	30	120	EAAAY	Programa	SSPD	0	40 horas	año 2016	

* Formato Adoptado del procedimiento del Departamento Administrativo de la función Pública

APROBACIONES

Elaboró	Revisó	Aprobó
Carmen Cecilia Macías Sarmiento Líder del Proceso	Freddy Alexander Larrota Cantor Representante por la Dirección SGC	Daniel Hernando Posada Suarez Representante Legal

BITÁCORA DE ACTUALIZACIÓN

Versión	Fecha de Aprobación	Ítem Modificado	Motivo	Aprobado por:
1	2014-1-15	Ninguno	Aprobación Inicial	Representante Legal
2	2014-12-19	Cambio Formato	Actualización	Representante Legal

Tabla 23. Tabla de capacitaciones programadas para la vigencia 2016

9.2. Procedimientos según el SGC-MECI

La EAAAY dentro del sistema MECI tiene aprobados los siguientes procedimientos:

9.2.1. Procedimiento para selección y contratación de personal:

INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Llenado de vacantes y vinculación de personal

RESPONSABLE: Profesional de Recursos Humanos

OBJETIVO: Definir las actividades necesarias para el llenado de vacantes y vinculación del personal a laborar en la EAAAY, una vez generada la vacante en la planta de personal o establecida la necesidad temporal de vinculación de personal, de acuerdo a los perfiles requeridos.

ALCANCE: Este procedimiento aplica para todos los funcionarios Públicos, y trabajadores oficiales de planta y temporales, vinculados directamente con la Entidad; así como para los contratos de aprendizaje o prácticas profesionales que se suscriban. Inicia con la solicitud de cubrimiento de la vacante y el formato de Manual Especifico de funciones y Competencias Laborales, que debe contener el perfil requerido y termina con la elaboración y firma de la minuta del contrato firmada de común acuerdo entre las partes, o la firma del acta de posesión si el cargo es de libre nombramiento y Remoción; y su correspondiente afiliación a la seguridad social.

INSUMO: Manual de Funciones, Contratos de vinculación o resolución de designación y acta de posesión, afiliaciones a la seguridad social

PRODUCTO: Personal contratado con el lleno de requisitos.

USUARIOS: Servidores Públicos vinculados con la entidad a través de contrato de trabajo o los protocolos para ostentar la calidad de funcionarios de Libre Nombramiento y Remoción.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

REQUISICION: Solicitud de cubrimiento de una vacante, la cual debe contener Objeto Necesidad a cubrir, tiempo de ejecución de las actividades si el contrato es temporal, y el perfil del candidato requerido (Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales).

ENTREVISTA: Es una forma de conversación a través de la cual, el analista recopila datos que permiten corroborar los rasgos de personalidad y las condiciones socio-emocionales del aspirante, cotejando de esta manera, la coherencia entre las competencias requeridas por el cargo y las del candidato, que está aplicando.

PRUEBAS PSICOTECNICAS: Son instrumentos de diagnóstico psicológico individual, estandarizados, diseñados para la investigación de la personalidad en un corto tiempo y permiten evidenciar las condiciones de un

aspirante midiendo 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.

CONTRATO DE TRABAJO: Es un acuerdo entre La EAAAY y sus trabajadores, donde se establecen obligaciones y derechos, para la prestación de un servicio, con el fin de poner a disposición de la empresa toda la capacidad laboral, a cambio de una retribución. Tiene inmersos los elementos esenciales de un contrato de trabajo, subordinación, prestación personal y salario.

RESOLUCIÓN DE DESIGNACIÓN: Es un acto administrativo mediante el cual la EAAAY manifiesta la voluntad de querer vincular a una persona natural a la planta de cargos de la Entidad.

ACTA DE POSESIÓN: Acto formal que tiene por objeto, que el particular que va a ingresar a la planta de cargos de la institución, se compromete a cumplir los deberes y obligaciones que impone el cargo, de acuerdo con la constitución, la ley y las normas institucionales.

ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE	DOCUMENTO O REGISTRO
<p>LLENADO DE VACANTES:</p> <p>Cuando se genera una vacante de la Planta de Cargos de la EAAAY, el Representante Legal remite la hoja de Vida si la vacante corresponde a uno de los cargos Directivos; si la vacante es en uno de los cargos para trabajadores oficiales, es el Director Administrativo y Financiero quien remite a la oficina de Recursos Humanos la Hoja de Vida del aspirante a vincular.</p> <p>Cuando se requiera vinculación de personal para actividades temporales, el Director del Área respectiva deberá informar al Director Administrativo y Financiero para que inicie el proceso de selección y vinculación de personal, remitiendo el respectivo manual de</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> Box[Remisión de Formato de Necesidades de vinculación de trabajadores temporales y/o Hoja de vida de Aspirante por Generación de Vacante en la Planta de Cargos o Temporales de la EAAAY] Box --> End[] </pre>	<p>Director Admtvo y Financiero</p> <p>Director de área</p> <p>Profesional Oficina de Recursos Humanos</p>	<p>Manual de Funciones vigente para la planta de cargos.</p> <p>Formato 51.20.01.01.</p> <p>Ficha de Registro de Necesidades de contratación temporal.</p>

<p>funciones del cargo que se va a proveer e indicando el perfil y el tiempo de duración del mismo. El Director Admtvo y Financiero remite a la oficina de Recursos Humanos, el Manual de Funciones del cargo a proveer, acompañado de la hoja de vida del candidato a vincular.</p> <p>Cuando en cumplimiento de la cuota regulada se requiera vincular aprendices del SENA, el Director del Área remite las funciones a la Dirección Administrativa y Financiera y se citan candidatos a través de la Plataforma del SENA y/o se revisan las postulaciones que hacen los aprendices directamente a la EAAAY; la hoja de vida seleccionada, junto con el Manual de Funciones creado para la actividad, se remiten a la oficina de Recursos Humanos para realizar la respectiva vinculación.</p>			
<p>RECEPCION DE HOJA DE VIDA:</p> <p>La Profesional de Recursos Humanos, toma un formato de lista de chequeo para contratación y comienza a registrar la ruta del proceso de selección y vinculación, recibe el Manual de funciones, el formato único de hoja de vida persona natural del Departamento Administrativo de la Función Pública (Leyes 190 de 1995 y 489 de 1998), con los siguientes anexos:</p>	<pre> graph TD Start([Se recepciona la hoja de vida en la Oficina de Recursos Humanos y se verifica cumplimiento de requisitos utilizando la lista de chequeo]) --> Cumple{Cumple} Cumple -- Si --> Si1[Si] Cumple -- No --> No[No] No --> C1((1)) C1 --> HR[Profesional de Recursos Humanos] No --> C2((2)) C2 --> Si2[Si] </pre>	<p>Profesional de Recursos Humanos</p>	<p>Lista de chequeo para el proceso de</p>

<p>Soportes de Educación</p> <p>Soportes de experiencia</p> <p>Antecedentes disciplinarios</p> <p>Antecedentes judiciales</p> <p>Antecedentes de Responsabilidad Fiscal</p> <p>Paz y Salvo de la EAAAY</p> <p>Certificado de Competencias laborales.</p> <p>Luego verifica que la información suministrada está acorde con los soportes presentados, certificando con la firma en el formato de hoja de vida el cumplimiento de esta disposición.</p> <p>Nota 1: El formato único de Hoja de vida se encuentra en las páginas de Internet o se puede solicitar en la oficina de Recursos Humanos de la EAAAY.</p> <p>Nota 2: Los documentos soportes deben ser legibles, fácilmente identificables y con la totalidad de la información requerida.</p> <p>Nota 3: Para los certificados de competencias laborales, se deberán tener en cuenta los parámetros establecidos en la resolución No. 1076 de 2003 y actos modificatorios (resolución No. 1570 de 2004)</p> <p>Nota 4: Los soportes de educación y experiencia deberán cumplir con los requisitos exigidos en el manual de funciones.</p>			<p>vinculación de personal</p> <p>51.20.01.02</p> <p>Formato Único de Hoja de Vida (DAFP) y soportes</p>
--	--	--	--

<p>APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOTECNICAS</p> <p>La Técnica de Recursos Humanos aplica las pruebas psicotécnicas 16PF al aspirante, y luego realiza la medición a través de la plantilla.</p> <p>La profesional de Recursos Humanos, registra el resultado de la prueba en el programa para que se emita el informe.</p> <p>Estas pruebas psicotécnicas se realizarán a todo el personal sin excepción alguna.</p>	<p>Se aplica prueba 16pf formato 51.20.01.03 y se emite el informe por . . .</p>	<p>Técnico de Recursos Humanos</p> <p>Profesional de Recursos Humanos</p>	<p>Prueba Psicotécnica</p> <p>16 PF</p> <p>51.20.01.03</p>
<p>ENTREVISTA:</p> <p>La entrevista al candidato, se realizará utilizando el formato establecido para tal fin y teniendo en cuenta para su ponderación las actividades a desarrollar y la responsabilidad de las mismas. Estas entrevistas pueden ser realizadas por el personal adscrito a la oficina de Recursos Humanos o delegaciones a quienes sean ascendentes jerárquicos del cargo a proveer.</p> <p>La entrevista se realizará a todo el personal sin excepción alguna y su resultado final será registrado en el respectivo formato.</p>	<p>Se realiza la entrevista utilizando el formato 51.20.01.04</p>	<p>Técnico</p> <p>Tecnólogo</p> <p>Profesional Oficina de Recursos Humanos</p>	<p>Formato de Entrevista</p> <p>51.20.01.04</p>
<p>EXAMENES MEDICOS DE INGRESO:</p>	<p>Se realizan exámenes médicos de acuerdo a la actividad y tiempo de duración del contrato, y . . .</p>	<p>Director Admtvo y Financiero</p> <p>Técnico</p>	<p>Exámenes médicos</p>

<p>Se realizarán exámenes de ingreso a todos los trabajadores sin excepción, para esto el Técnico de Recursos Humanos elaborará una comunicación externa, remitiendo el candidato al servicio médico contratado por la Empresa, para que le sean practicados los exámenes de ingreso, de acuerdo al tiempo y a la actividad a desarrollar.</p> <p>Esta comunicación se entrega a la oficina de Seguridad Industrial quien será la encargada de remitirla al centro médico con el respectivo profesiograma.</p>		<p>Profesional Oficina de Recursos Humanos</p> <p>Profesional oficina de Seguridad Industrial</p> <p>Servicio Médico Externo</p>	
<p>CONTRATACIÓN:</p> <p>Una vez el candidato seleccionado, se encuentra apto para vinculación, el Técnico de Recursos Humanos prepara la minuta de contrato en el cual se determinan los aspectos de la relación contractual, de acuerdo a la modalidad y duración del mismo, este documento es revisado por el profesional de Recursos Humanos y visado por el Director Admtvo y Financiero y el Asesor jurídico, luego se tramita la firma del Representante Legal, y del trabajador.</p> <p>Nota 1. El contrato laboral podrá ser 1. Contrato a Término Indefinido, 2. Contrato a Término Fijo o Pasante de una carrera profesional, 3. Contrato de Aprendizaje.</p> <p>Nota 2: Para los funcionarios Públicos la vinculación se realiza a través de Acto</p>		<p>Representante</p>	<p>Contrato a Término Indefinido</p> <p>51.20.01.05</p>

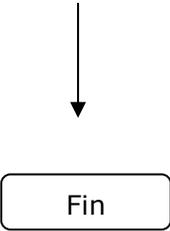
No

<p>Administrativo, y para el ejercicio del cargo se formaliza la respectiva acta de posesión.</p> <p>Nota 3: Todos los contratos deberán contemplar periodo de prueba. El período de prueba para los contratos iguales o superiores a 12 meses no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato. Cuando se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato. (Art. 78 C.S.T).</p> <p>DECLARACION DE BIENES Y RENTAS</p> <p>Firmado el Contrato de Trabajo o la vinculación del Servidor Público, se exigirá el diligenciamiento y presentación del Formulario Único de Declaración Juramentada de Bienes y Rentas y Actividad Económica Privada Persona Natural (Ley 190 de 1995) del Departamento Administrativo de la Función Publica</p>		<p>Legal</p> <p>Trabajador</p> <p>Director Admtvo y Financiero</p> <p>Asesor jurídico</p> <p>Profesional</p> <p>Técnico</p> <p>Oficina de Recursos Humanos</p>	<p>Contrato a Termino Fijo</p> <p>51.20.01.06</p> <p>Contrato de aprendizaje</p> <p>51.20.01.07</p> <p>Acto Admtvo de Nombramiento.</p> <p>Acta de Posesión</p> <p>51.20.01.08</p> <p>Formato Único Declaración Juramentada de Bienes y Rentas y Actividad Económica Privada Persona Natural</p>
<p>AFILIACIÓN AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL Y CAJA DE COMPENSACIÓN:</p> <p>Protocolizada la vinculación, el técnico de Recursos Humanos procederá a llenar los formatos de afiliación a: EPS, ARP,</p>	<p>Llenar formatos de afiliación del trabajador, a EPS, AFP, ARL, CAJA DE COMPENSACIÓN, FONDO DE CESANTIAS.</p> <p>Diligenciar Declaración de Estado Civil formato 51.20.01.09</p> <p>Diligenciar formato 51.20.01.10. si existen</p>		

<p>AFP, CAJA DE COMPENSACIÓN, CESANTIAS y será responsable de su gestión en las diferentes entidades.</p> <p>Los formatos de afiliación, deben ser visados con firma en nombre del empleador, por el profesional de Recursos Humanos.</p> <p>Nota 1: Para las respectivas afiliaciones deberá certificarse el estado civil del trabajador en el formato 51.20.01.09.</p> <p>Nota 2. Teniendo definido el estado civil del trabajador, si cuenta con beneficiarios deberá llenarse el formato 51.20.01.10.</p> <p>Nota 3. Si el trabajador es nuevo para el sistema de Seguridad Social, deberá darse inducción sobre el POS y los regímenes pensionales, de tal forma que el trabajador pueda escoger libremente la EPS y el sistema pensional al que quiere ser afiliado. La escogencia de la ARL y la Caja de Compensación, es potestad del Empleador, y a ellas deben estar afiliados todos los trabajadores.</p> <p>Nota 4. El régimen de cesantías para todos los trabajadores es ley 50, es potestad del trabajador escoger la entidad que administrara las cesantías, el FNA o las entidades privadas.</p> <p>Nota 5. Los apéndices SENA tienen un régimen especial, por lo que solo deberán esta afiliados en salud en cualquiera de las 2 etapas (lectiva y productiva) y a la ARL en etapa</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p style="text-align: center;">Técnico</p> <p style="text-align: center;">Profesional</p> <p style="text-align: center;">Oficina de Recursos Humanos</p>	<p style="text-align: center;">Formato de certificación de Estado civil</p> <p style="text-align: center;">51.20.01.09</p> <p style="text-align: center;">Formato para Afiliación de Beneficiarios</p> <p style="text-align: center;">51.20.01.10</p> <p style="text-align: center;">Formatos de afiliación EPS, AFP, ARL, CAJA DE COMPENSACION Y FONDO DE CESANTIAS</p> <p style="text-align: center;">protocolizados</p>
--	---	--	--

productiva.			
<p>CARNETIZACIÓN</p> <p>Una vez protocolizado todo el registro a la Seguridad Social y Caja de Compensación, se elabora el respectivo carné de identificación del trabajador.</p> <p>Este documento debe contener Nombres y Apellidos del trabajado, No. de documento de identificación, tipo de contrato, Nombre del cargo o Actividad a desarrollar, Fecha de vencimiento, para el personal temporal, debe estar firmado por el Representante Legal de la Identidad.</p> <p>Es de obligatorio cumplimiento el uso del carné, y debe portarse durante el ejercicio de las funciones contratadas.</p>	<p>Elaboración del carné de identificación laboral.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Técnico</p> <p>oficina de Recursos Humanos</p>	<p>Carné de Identificación</p>
<p>APERTURA DE CUENTA</p> <p>Para facilitar el pago de nómina y demás emolumentos, los trabajadores podrán realizar apertura de cuenta de nómina, en el Banco que la Empresa tenga convenio para dispersión.</p> <p>Para esto el técnico de la oficina de Recursos Humano deberá emitir una solicitud de apertura de cuenta de nómina, firmada por el Director Administrativo y visada por el profesional de la oficina de Tesorería y revisada por el Profesional de la Oficina de Recursos Humanos.</p>	<p>Apertura de cuenta de Nomina.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Técnico</p> <p>Oficina de Recursos Humanos</p>	<p>Certificación Bancaria con Número de cuenta.</p>

<p>APERTURA DE EXPEDIENTE LABORAL</p> <p>Una vez se ha surtido el proceso de vinculación del trabajador se organizan los documentos generados en el proceso, en orden cronológico, se procede a su foliación, y se da apertura al expediente laboral.</p> <p>Nota 1. Para efectos de continuar el proceso de expediente laboral ver proceso correspondiente.</p> <p>Nota 2. Si el trabajador ya estuvo vinculado con la EAAAY, debe buscarse el expediente laboral y darse continuidad en la misma carpeta.</p>	<p>Apertura de Expediente Laboral.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Técnico</p> <p>Oficina de Recursos Humanos</p>	<p>Expediente laboral</p>
<p>INDUCCION:</p> <p>Para dar comienzo a la relación laboral deberá surtirse lo propuesto en el procedimiento 51.20.03 capítulo Inducción.</p>	<p>Todo trabajador que ingrese a laborar en la EAAAY deberá recibir Inducción.</p>	<p>Profesional</p> <p>Técnico</p> <p>de Recursos Humanos</p>	<p>Registro de Inducción</p> <p>51.20.03.04</p>
<p>CONTROL DE HORARIO:</p> <p>Recibida la Inducción por parte del trabajador, se registrará la huella para control de horario en el sistema dispuesto por la Empresa para tal fin. Todos los trabajadores oficiales de la EAAAY, así como a los aprendices del SENA o a quienes realicen prácticas</p>	<p>Todo trabajador que ingrese a laborar en la EAAAY deberá registrar la huella en el sistema</p>	<p>Profesional oficina de Recursos Humanos</p>	<p>Registro de Huella para control de horario.</p>

<p>profesionales remuneradas, deberán registrar huella sin excepción, para control de asistencia.</p> <p>Nota 1. Quienes demuestren tener inconvenientes físicos (huella borrada) para el registro de la huella, están obligados a registrar la entrada y salida de la jornada laboral con la tarjeta que será suministrada en la oficina de Recursos Humanos.</p>			
<p>REGISTRO EN SOFTWARE:</p> <p>La Empresa cuenta con 2 sistemas para registro de información de Gestión Humana.</p> <p>El Técnico de la oficina de Recursos Humanos, deberá efectuar el registro de la información contenida en la hoja de vida del trabajador, siendo responsable de mantener actualizada esa base de datos con la información que se allegue o se produzca respecto a su relación laboral.</p> <p>El Tecnólogo de la oficina de Recursos Humanos, deberá validar la información del módulo de hojas de vida y complementarla con la información requerida para la liquidación de nómina, el desarrollo de esta actividad deberá ajustarse al procedimiento 51.20.01.04 Liquidación de salarios y prestaciones sociales.</p>	<div data-bbox="667 940 976 1192" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 20px;"> <p>La información contenida en el Expediente laboral, deberá registrarse en el software de Sysman, módulos Hojas de vida y liquidación de nómina,</p> </div> <div data-bbox="737 1423 907 1654" style="text-align: center;">  <p>Fin</p> </div>	<p>Tecnólogo</p> <p>Técnico</p> <p>oficina de Recursos Humanos</p>	<p>Registro de información en el software Sysman, módulos de Hojas de Vida y Nómina</p>

<p>PRACTICAS PROFESIONALES:</p> <p>La Empresa podrá suscribir convenios, con las diferentes Universidades del País, para permitir que estudiantes de último semestre, que tengan como requisito el desarrollo de una práctica profesional, para optar por un título profesional, la puedan cumplir en la EAAAY, siempre y cuando se encuentren enmarcadas dentro del objeto social de la misma.</p> <p>El desarrollo de esta práctica puede realizarse de manera remunerada y se seguirá lo dispuesto para la vinculación de un trabajador a término definido.</p> <p>O podrá realizarse a honoris causa, a través de la protocolización del formato 51.20.01.11.</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Remision[Remisión de Formato de Necesidades de vinculación de trabajadores] Remision --> Remunerada{Remunerada} Remunerada -- No --> Fin1([Fin]) Remunerada -- Si --> Desarrollo[Desarrollo de procedimiento de vinculación de trabajadores temporales] Desarrollo --> Fin2([Fin]) </pre>	<p>Director de área</p> <p>Director Admtvo y Financiero</p> <p>Asesor jurídico</p> <p>Profesional</p> <p>Técnico</p> <p>Oficina de Recursos Humanos</p> <p>Representante Legal</p> <p>Pasante</p>	<p>Formato 51.20.01.01.</p> <p>Ficha de Registro de Necesidades de contratación temporal.</p> <p>Formato Practica profesional no remunerada 51.20.01.11</p>
<p>MODIFICACION DE CONTRATOS LABORALES:</p> <p>Cuando por efectos funcionales, sea requerida la modificación de un contrato laboral, la EAAAY suscribirá un otrosí modificatorio al contrato inicialmente pactado, en aplicación al UIS VARIANDI, siempre y cuando no sea contrario a las leyes laborales internas y externas, y que no exista desmejoramiento para el trabajador.</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Remision[Remisión de Formato de Necesidades de vinculación de trabajadores] Remision --> Fin([Fin]) </pre>	<p>Director de área</p> <p>Director Admtvo y Financiero</p> <p>Asesor jurídico</p> <p>Profesional</p> <p>Técnico</p>	<p>Otrosí modificatorio 51.20.01.12</p>
<p>Fin</p>			

<p>El requerimiento partirá del formato de registro de necesidades, que será diligenciado por el Director de Área, remitido al Director Administrativo y Financiero, visado por el Asesor Jurídico de la EAAAY, y entregado a la oficina de Recursos Humanos para la elaboración del Documento.</p> <p>El Otrosi deberá estar firmado por el Representante Legal de la Empresa y el Trabajador.</p> <p>Nota 1. Para efectos de prórroga en tiempo deberá tenerse en cuenta el termino estipulado en el contrato.</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> Elaboración de documento Otrosí Modificadorio formato 51.20.01.12 </div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Oficina de Recursos Humanos</p> <p>Representante Legal</p> <p>Trabajador</p>	
--	--	---	--

DOCUMENTOS RELACIONADOS:

Manual de Funciones vigente para la planta de cargos, Formato 51.20.01.01. Ficha de Registro de Necesidades de contratación temporal. Formato Único de Hoja de Vida (DAFP) y soportes Lista de chequeo para el proceso de vinculación de personal formato 51.20.01.02, Prueba Psicotécnica 16 PF formato 51.20.01.03, Formato de Entrevista 51.20.01.04 Exámenes médicos, Contrato a Término Indefinido 51.20.01.05, Contrato a Término Fijo 51.20.01.06, Contrato de aprendizaje 51.20.01.07, Acto Admtvo de Nombramiento, Acta de Posesión 51.20.01.08, Formato Único Declaración Juramentada de Bienes y Rentas y Actividad Económica Privada Persona Natural,

Formato de certificación de Estado civil 51.20.01.09, Formato para Afiliación de Beneficiarios 51.20.01.10, Formatos de afiliación EPS, AFP, ARL, CAJA DE COMPENSACION Y FONDO DE CESANTIAS protocolizados, Carné de Identificación, Certificación Bancaria con Número de cuenta, Expediente laboral, Registro de Inducción 51.20.03.04, Registro de Huella para control de horario, Registro de información en el software Sysman, módulos de Hojas de Vida y Nómina, Formato Practica profesional no remunerada 51.20.01.11, Otrosí modificadorio 51.20.01.12

APROBACIONES

Elaboró	Revisó	Aprobó
Carmen Cecilia Macías Sarmiento Líder del Proceso	Freddy Alexander Larrota Cantor Representante por la Dirección SGC	Daniel Hernando Posada Suarez Representante Legal

BITÁCORA DE ACTUALIZACIÓN

Versión	Fecha de Aprobación	Ítem Modificado	Motivo	Aprobado por
01	2008-09-15	Aprobación inicial	Cambio de sistema	Gerente
02	2014-12-19	Todo	Actualización de Formato	Representante Legal

9.2.2. Procedimiento para inducción y capacitación:

	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN, INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN		Tipo de Documento Procedimiento
	Fecha de Elaboración 2014-01-31	Fecha Última Modificación 2014-12-19	Código 51.20.03
			Versión 03

INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Procedimiento para la Elaboración del Plan de Capacitación, Inducción y Reinducción

RESPONSABLE: Profesional Oficina de Recursos Humanos.

OBJETIVO: Establecer las etapas requeridas para la elaboración del Plan de capacitación, Inducción y Reinducción de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal, atendiendo los lineamientos propuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en cumplimiento de la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTC GP1000:2009, buscando mejorar la prestación de los servicios del objeto social de la Empresa en desarrollo de su Plan Estratégico

ALCANCE: El presente procedimiento es aplicable a todos los servidores Públicos de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal. (Empleados Públicos de Libre Nombramiento y Remoción, y Trabajadores Oficiales vinculados mediante contrato de trabajo).

INSUMO: Necesidades de Capacitación detectadas en las actividades desarrolladas y/o proyectos propuestos por cada área de trabajo y que se encuentren debidamente documentados, soportados y relacionados en los formatos dispuestos para tal fin.

PRODUCTO: Plan de Capacitación, Inducción y Reinducción

USUARIOS: Todos los trabajadores

TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

Aprendizaje: Proceso para que el trabajador adquiriera conocimientos técnicos a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la información.

Capacitación: Proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual los servidores adquieren los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Desarrollo: El crecimiento general y la intensificación de la técnica y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

Educación: Un proceso y una serie de actividades destinadas a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimientos técnicos, valores, comprensiones, factores que se desarrollan no solo con un campo de actividad reducido, sino que permite definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.

Formación: Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.

ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO O REGISTRO
-----------	-------------	----------------------

<p>Diseño del Plan de Capacitación</p> <p>Basados en la metodología propuesta por el DAFP se realizará el diagnóstico de Necesidades siguiendo los siguientes pasos:</p> <p>Cada trabajador de acuerdo a sus necesidades llenará el formato de Registro de Necesidades Individuales y lo remitirá al Director de Área para evaluación. La capacitación solicitada debe cumplir el propósito de atender una carencia de información, conocimiento, habilidades o actitudes para el mejor desempeño laboral o atender objetivos estratégicos institucionales.</p> <p>El Director de Área recibe todos los formatos de necesidades individuales y en coordinación con los líderes de proceso, establecen por orden de prioridades y con la población objetivo el formato Consolidado de Necesidades de Capacitación por Dependencias., y se remite a la oficina de Recursos Humanos.</p> <p>La oficina de Recursos Humanos recibe todos los formatos de Consolidado de Necesidades de Capacitación por dependencias y establece el formato de Consolidado de Necesidades e identificación de soluciones de capacitación, revisa toda la oferta disponible y consolida la información. Terminado ese proceso cita reunión con el Gerente, Directores, Asesor Jurídico y Profesional de la Oficina de Planeación, para determinar el Plan de Capacitación de la Vigencia, allí se definen las capacitaciones requeridas, la población objetivo, los costos, fecha de programación y control de la misma.</p>	<p>Todos los trabajadores</p> <p>Gerente, Directores, Asesor Jurídico, Profesionales y Líderes de Proceso</p> <p>Profesional Oficina de Recursos Humanos</p> <p>Gerente, Directores, Asesor Jurídico, Profesional de Recursos Humanos</p> <p>Profesional oficina de Recursos Humanos,</p>	<p>Registro de Necesidades Individuales 51.20.03.01</p> <p>Consolidado de Necesidades de Capacitación 51.20.03.02</p> <p>Ofertas de Capacitaciones Externas y/o propuestas internas</p> <p>Consolidado de Necesidades e identificación de soluciones de capacitación. 51.20.03.03</p> <p>Acto Administrativo de</p>
---	---	---

<p>Establecido el Plan de capacitación se adopta mediante acto Administrativo y se socializa con todos los trabajadores.</p> <p>Una vez socializado se ejecuta el Programa de Capacitación, y al terminar cada ejercicio de capacitación y/o formación, se realizará la evaluación de la capacitación, para lo cual deberá llenarse el formato de evaluación de capacitación y se entregará en la oficina de Recursos Humanos, junto con las memorias y/o certificaciones.</p> <p>La Oficina de Recursos Humanos presentará un informe anual de la evaluación del Plan de Capacitación.</p>	<p>Director Administrativo y Financiero Gerente</p>	<p>adopción 51.29.05.08</p>
<p>INDUCCIÓN:</p> <p>Todo trabajador debe recibir la inducción al cargo en el cual va a ejecutar sus actividades: Manual de funciones y responsabilidades, estructura organizacional, líneas de Autoridad y jerarquías, Sistema de Gestión de calidad de la Empresa, Código de Ética y Buen Gobierno, Programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.</p> <p>Otros temas de inducción podrán ser exigidos por cada Director de Área.</p> <p>RE- INDUCCION:</p> <p>Los temas de capacitación cuyo objetivo específico NO se hayan cumplido o no se evidencia claramente la Eficacia de dicha capacitación, deberán ser tratados como temas de re-inducción y anexarse nuevamente al programa de capacitación.</p>	<p>Profesional – Aux Admtvo de Recursos Humanos</p> <p>Profesional de Seguridad Industrial</p> <p>Jefe inmediato</p> <p>Director de Área</p>	<p>Registro de Inducción 51.20.03.04</p> <p>Acta de compromisos éticos 51.20.03.05</p> <p>Carta de Presentación Nuevo Trabajador 51.29.03.30</p> <p>Carta de Bienvenida 51.29.03.30</p> <p>Registro de Asistencia a Capacitación 51.20.03.06</p>
<p>COMISIONES:</p>	<p>Director de Área</p>	<p><i>Solicitud de Comisión</i></p>

<p>Todo trabajador se encuentra en comisión cuando con autorización de la Gerencia deba desplazarse fuera de su lugar de trabajo a realizar actividades destinadas por la Empresa y deberá cumplir el siguiente tramite:</p> <p>Solicitud escrita indicando el objeto, destino y tiempo por parte del interesado (Adjuntando los documentos soportes cuando existan) presentada a la Dirección para su Vo.Bo. Y/o Formato de Solicitud de Comisión.</p> <p>2. Aprobada la comisión por el Gerente se remite a Recursos Humanos para elaboración del documento que soporta la comisión (resolución) y este deberá reposar en la hoja de vida del trabajador; en caso de requerir recursos económicos se dará inicio al trámite normal de la cuenta.</p>	<p>Representante Legal Profesional de Recursos Humanos</p>	<p>51.20.03.07</p> <p><i>Acto Administrativo de Comisión</i></p> <p>51.29.05.08</p>
<p>EVALUACION DE LA EFICACIA DEL PLAN DE CAPACITACION:</p> <p>La eficacia del plan de capacitación se determina a través de tres fuentes:</p> <p>Por las evaluaciones de desempeño en las que el empleado manifiesta si ha recibido capacitaciones y su aplicabilidad en el desempeño de sus funciones.</p> <p>En la verificación de eficacia a cada capacitación dejando evidencia de la misma en la hoja de registro de asistencia en la cual se determina si el tema fue eficaz y si este amerita re-inducción.</p> <p>En la Tabulación de la calificación que deben</p>	<p>Director Administrativo y Financiero Y Profesional de Recursos Humanos</p>	<p><i>Evaluación de Desempeño Administrativa</i></p> <p>112.00.51.08.02.11</p> <p><i>Evaluación de Desempeño Operativo</i></p> <p>112.00.51.08.02.12</p> <p><i>Formato de Evaluación de Capitación</i></p> <p>51.20.03.08</p>

llenar todos los trabajadores que sean comisionados a una capacitación

9.2.3. Procedimiento para Evaluación del desempeño:

	PROCEDIMIENTO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.		Tipo de Documento
			Procedimiento
	Fecha de Elaboración	Fecha Última Modificación	Código
	2014-01 -31	2014-12-19	51.20.05
			Versión
			01

INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Procedimiento para Realizar evaluación del desempeño.

RESPONSABLE: Profesional Oficina de Recursos Humanos.

OBJETIVO: Este procedimiento tiene como objeto, valorar y calificar el desempeño de un servidor público en el marco de sus funciones y responsabilidades, frente a las metas institucionales, competencias académicas y comportamentales y cronogramas de trabajo propuestos, donde se incluye una autoevaluación y una valoración del ascendente jerárquico inmediatamente anterior, con el fin de generar valor agregado en el desarrollo organizacional de la EAAAY.

ALCANCE: El presente procedimiento es aplicable a todos los Servidores Públicos de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal. (Empleados Públicos de Libre Nombramiento y Remoción, y Trabajadores Oficiales vinculados mediante contrato de trabajo).

INSUMO: Plan de Gestión y Resultados, Planes de acción, cronogramas de trabajo.

PRODUCTO: Evaluación individual y colectiva de desempeño, a través de formato de medición, e informe.

USUARIOS: Todos los trabajadores.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Herramienta de gestión que permite medir el desempeño de los trabajadores, en un proceso integrado de autoevaluación, y valoración del jefe inmediato, frente a las metas establecidas, las competencias académicas y comportamentales, y los compromisos laborales que son requeridos para cumplir el objeto social de la EAAAY.

COMPETENCIA :la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”.

JEFE INMEDIATO: Es el ascendente jerárquico inmediatamente anterior, quien tiene la responsabilidad de coordinar el trabajo de sus subordinados y el responsable de generar los compromisos laborales, a través de planes y/o cronogramas de trabajo.

SERVIDOR PUBLICO: Es el trabajador vinculado a través de contrato con término definido o indefinido y que le da la calidad de trabajador oficial, o funcionario público vinculado mediante resolución y acta de posesión y que cumple con funciones que permiten el desarrollo del objeto social de la empresa.

2. ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO O REGISTRO
<p>Diseño del procedimiento de Evaluación del desempeño.</p> <p>Este procedimiento se realizará anualmente en el mes de diciembre de cada año.</p> <p>Todos los años, en el mes de enero, los líderes de proceso de acuerdo a: Plan Estratégico Institucional, el Plan de Gestión y Resultados, y los Planes de acción de la vigencia, establecerán compromisos laborales, con los trabajadores que tiene en subordinación al cargo, con el fin de dar cumplimiento a las metas programadas, relacionándolos con los 4 componentes, que tiene el formato de valoración del desempeño, Habilidades, Calidad del Trabajo, Responsabilidad y Compromiso, estableciendo cronogramas o planes de trabajo, y de esta forma poder realizar en el mes de diciembre, una</p>	<p>Todos los trabajadores y sus Jefes inmediatos.</p>	<p>Formato para pactar compromisos laborales</p> <p>51.20.05.01</p>

<p>evaluación objetiva del desempeño laboral</p> <p>Para el desarrollo de este proceso se diseñaron dos tipos de evaluación, una para el Personal Operativo y otra para el Personal Administrativo.</p> <p>Cada trabajador debe tomar el formato que le corresponde de acuerdo a sus funciones e iniciar el proceso de autoevaluación, de acuerdo a los compromisos establecidos previamente, con el jefe inmediato. La valoración debe realizarse de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta. El formato de Valoración del desempeño tiene 4 componentes, Habilidades, Calidad del Trabajo, Responsabilidad y Compromiso y deben valorarse todos los ítems del formato. Este mismo formato sirve para establecer la calificación general del Plan de Capacitación y el Sistema de Gestión de Calidad, tiene también espacios para que los trabajadores a todo nivel efectúen aportes o sugerencias al desarrollo empresarial, estos espacios también deben llenarse y se firma el formato.</p> <p>Una vez realizado este proceso, se entrega el formato al jefe inmediato para que este realice el proceso de valoración, quien deberá tener en cuenta la misma calificación de 1 a 5 y revisar el llenado de todos los campos requeridos, lo firma y remite a la oficina de Recursos Humanos para lo pertinente.</p> <p>Una vez recepcionados los formatos con el lleno de requisitos, el Técnico de Recursos Humanos, procede a realizar la tabulación de los mismos, en el formato diseñado para tal fin y remite la</p>	<p>Todos los trabajadores</p> <p>Jefes inmediatos.</p> <p>Técnico de recursos Humanos.</p> <p>Profesional de Recursos humanos.</p> <p>Director Administrativo y Financiero.</p>	<p>Formato para Valoración del desempeño personal Administrativo 51.20.05.02</p> <p>Formato para Valoración del desempeño personal Operativo 51.20.05.03</p> <p>Formato para tabulación de Evaluación del desempeño 51.20.05.04</p> <p>Formato Criterios Evaluación del desempeño 51.20.05.05</p>
--	---	---

<p>información al profesional de la oficina de Recursos Humanos.</p> <p>El profesional toma los formatos y verifica que la información se haya registrado bien, y que cumpla con todos los parámetros requeridos los firma y procede a realizar el informe de valoración individual y colectiva de acuerdo a los criterios de evaluación del desempeño.</p> <p>Una vez generado el informe lo remite al Director Administrativo y Financiero para aprobación.</p> <p>Los formatos de valoración de desempeño, junto con el informe aprobado, deberán ser remitidos a la Gerencia para su Visto Bueno.</p> <p>Una vez el Agente Especial vise los formatos y apruebe el informe este debe ser socializado con el equipo Directivo.</p> <p>El profesional de Recursos Humanos deberá establecer los planes de mejoramiento a que haya lugar.</p> <p>Los formatos de valoración del desempeño deberán remitirse a las carpetas de hoja de vida de los trabajadores, para su conservación final.</p>	<p>Profesional de Recursos Humanos Agente Especial y Equipo Directivo</p> <p>Técnico de Recursos Humanos.</p>	<p>Formato para presentación de informes 51.29.05.04</p>
--	---	--

9.2.4. Procedimiento para Plan de Bienestar Social e Incentivos:

	<p>PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS.</p>		<p>Tipo de Documento Procedimiento</p>
	<p>Fecha de Elaboración 2014-01-31</p>		<p>Código 51.20.02</p>
	<p>Fecha Última Modificación 2014-12-19</p>		<p>Versión 01</p>

INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Procedimiento para la Elaboración del Plan de Bienestar Social.

RESPONSABLE: Profesional Oficina de Recursos Humanos

OBJETIVO: Este procedimiento tiene como objeto establecer las etapas requeridas para la elaboración del Plan de Bienestar Social y Estímulos de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal, atendiendo los lineamientos propuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en cumplimiento de la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTC GP1000:2009, buscando mejorar la prestación de los servicios del objeto social de la Empresa en desarrollo de su Plan Estratégico.

ALCANCE: El presente procedimiento es aplicable a todos los Servidores Públicos de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Yopal. (Empleados Públicos de Libre Nombramiento y Remoción, y Trabajadores Oficiales vinculados mediante contrato de trabajo).

INSUMO: Convención Colectiva de Trabajo, y las propuestas presentadas por los trabajadores en las diferentes encuestas realizadas al personal con los propósitos referentes a Gestión Humana.

PRODUCTO: Plan de Bienestar Social y Estímulos.

USUARIOS: Todos los trabajadores.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

Bienestar social: Es el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de los individuos y sus familias y están orientados a desarrollarlos integralmente.

Plan de Bienestar social: Es un Plan diseñado para elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del trabajador con el servicio a la EAAAY, programando actividades recreativas, lúdicas, artísticas, culturales, promoción y prevención en salud, educación y vivienda, atendiendo las áreas de calidad de vida laboral y de protección y servicios sociales.

Estímulos: Son acciones destinadas a promover la competitividad en los trabajadores con el propósito de potenciar su desarrollo personal y por ende la productividad laboral.

Incentivos: Son estímulos destinados a satisfacer y complementar el desarrollo de los servidores a nivel familiar e intelectual.

Plan de Incentivos Es un Plan diseñado para crear condiciones favorables de trabajo con el fin de reconocer el

desempeño excelente a nivel individual de los trabajadores, en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado de la entidad, así como los equipos de trabajo que se inscriban y desarrollen un proyecto que la beneficie, dándoles valor agregado a la gestión y al desempeño que adelanta cotidianamente.

2. ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO O REGISTRO
<p>Diseño del Plan de Bienestar Social y Estímulos.</p> <p>Para diseñar el Plan de Bienestar Social y Estímulos, deben realizarse 2 encuestas, para establecer las necesidades y generar los programas.</p> <p>Basados en la metodología propuesta por el DAFP se realizará el diagnóstico de Necesidades siguiendo los siguientes pasos:</p> <p>Cada trabajador deberá llenar la encuesta para medir clima laboral, donde surgirá el diagnóstico para intervención de uno de los capítulos del Programa de Bienestar Laboral, así como la Encuesta para realizar el diagnóstico y determinar el programa de estímulos.</p> <p>Se tabulan las encuestas y se generan los informes pertinentes con propuestas y estrategias para ser presentado a la Gerencia de la Empresa.</p> <p>Teniendo los soportes de los dos informes se diseña el Plan de Bienestar Social y Estímulos; con sus respectivas estrategias y propuestas de Intervención, y se presenta en el Comité Ejecutivo para que se realicen los respectivos aportes, se realizan los ajustes y se aprueba.</p> <p>Establecido el Plan de Bienestar Social y Estímulos se adopta mediante acto Administrativo y se socializa en</p>	<p>Todos los trabajadores</p> <p>Técnico Oficina de Recursos Humanos</p> <p>Profesional Oficina de Recursos Humanos</p> <p>Profesional Oficina de Recursos Humanos Agente Especial, Directores y Asesor Jurídico</p> <p>Agente Especial</p>	<p>Instrumento para medir Clima Laboral 51.20.02.01</p> <p>Encuesta para diseño del programa de estímulos 51.08.04.03</p> <p>Formato para la tabulación del instrumento para medir clima laboral 51.08.04.02</p> <p>Formato para la tabulación de la encuesta para el diseño del programa de estímulos 51.08.04.04</p> <p>Formato para presentación de informes 51.29.05.04</p> <p>Formato para diseño de Plan de Bienestar Social y Estímulos 51.08.04.05</p>

<p>Comité Empresarial y con todos los trabajadores.</p> <p>Una vez socializado, se ejecuta el Programa de Bienestar Social y Estímulos, y al terminar cada Actividad, se realizará la evaluación, para lo cual deberá llenarse el formato.</p> <p>La Oficina de Recursos Humanos presentará un informe anual de la evaluación del Plan de Bienestar Social y Estímulos.</p>	<p>Comité Empresarial Trabajadores</p> <p>Técnico y/o Profesional Oficina de Recursos Humanos</p> <p>Profesional Oficina de Recursos Humanos</p>	<p>Acto Administrativo de adopción 51.09.01.11</p> <p>Formato de Evaluación de Plan de Bienestar Social y Estímulos 51.08.04.06</p> <p>Formato para presentación de informes 51.29.05.04</p>
---	--	--

9.3. Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social, está fundada en hacer el bien general, mediante la prestación de servicios públicos con calidad y eficiencia en cumplimiento con la Misión y la Visión de nuestra Empresa. Para la EAAAY Responsabilidad Social es nuestra actitud consciente, sensible y proactiva ante los problemas de nuestra sociedad, es generar cambios para adoptar hábitos, estrategias y procesos que nos ayuden a minimizar los impactos negativos que podamos generar.

La Empresa desde su rol de prestador de servicios públicos básicos está comprometida con los objetivos desarrollo sostenible y principios Fundamentales del Pacto Global de las Naciones Unidas.

La Responsabilidad Social, está fundada en hacer el bien general, mediante la prestación de servicios públicos con calidad y eficiencia en cumplimiento con la Misión y la Visión de nuestra Empresa. Para la EAAAY Responsabilidad Social es nuestra actitud consciente, sensible y proactiva ante los problemas de nuestra sociedad, es generar cambios para adoptar hábitos, estrategias y procesos que nos ayuden a minimizar los impactos negativos que podamos generar.



Figura 10. Elaboración oficina de RSE EAAAY

9.3.1. Programas ejecutados

- EAAAY en tu Barrio
- Conozcamos Nuestra Empresa
- Vigilantes Ambientales
- Cuidando a Gotin
- Adopta un Reciclador

- Yopal te quiero Reciclando
- Recuperación de puntos críticos
- Atención Prioritaria Adulto Mayor y Discapacitados.

10. DEL ANÁLISIS EXTERNO

10.1.Entorno Político

El municipio de Yopal es capital del departamento de Casanare, se encuentra ubicado en la parte nororiental de Colombia en el piedemonte de la cordillera oriental, cerca del río Cravo sur; a una distancia de 387 kilómetros de Bogotá.

Con una temperatura promedio de 26°C, a una altura de 350 metros sobre el nivel del mar, la extensión total del municipio es de 2.595 Km², distribuidos así: cabecera municipal 11,89 Km², área rural 2.583,11 Km² donde se encuentran diez corregimientos (Alcaraván-La Niata, Charte, El Morro, La Chaparrera, Mata de Limón, Morichal, Punto Nuevo, Quebrada Seca, Tacarimena y Tilodirán) y cinco centros poblados (Tilodirán, Morichal, El Morro, La Chaparrera y La Guafilla).

El municipio fue fundado en 1935 por Pedro González, el nombre de Yopal proviene del vocablo Achagua “yopo” que significa corazón, un árbol maderable que poblaba en bosques a la margen derecha del río Cravo sur entre el actual Caño Seco y el Hospital Regional de Yopal. Debido a su posición en el piedemonte Yopal se convirtió en un lugar de parada de las ganaderías con rumbo hacia el centro del país, por la ruta del Camino Real Nacional, lo cual generó la demanda de artículos que difícilmente se encontraban en la región, potenciando inicialmente el intercambio

de productos locales (plátano, arroz, pescado) por productos del interior (telas, ropa, verduras, víveres), los cuales eran traídos a lomo de mula desde Labranzagrande y Sogamoso, municipios del departamento de Boyacá.

Antes de 1973 lo que es hoy el departamento de Casanare hacía parte del departamento de Boyacá. En 1973 Casanare se independizó, pasó a ser Intendencia y Yopal se convirtió en su capital. En el año 1991 Casanare se erigió como departamento a partir de la Constitución Política de ese año (Título XI, Capítulo. 2, Art. 309). En general el departamento experimentó cambios significativos en su estructura económica, social y poblacional, debido al descubrimiento de los yacimientos de petróleo de Cusiana y Cupiagua, ubicados en los municipios de Tauramena y Aguazul respectivamente, que generaron movimientos continuos de personas principalmente hacia Yopal, capital del departamento, centro administrativo y financiero.

Yopal se ha convertido en la principal ciudad con mayor seguridad del oriente colombiano brindando a los visitantes tranquilidad y un adecuado ambiente de diversión para todos sus habitantes, empresarios y turistas que se dan el placer de vivir, invertir y conocer. En la actualidad el Municipio dispone de un instrumento institucional para actuar sobre las distintas variables que intervienen en los procesos de configuración del desarrollo de la capital de Departamento, en particular, relacionadas con el ordenamiento espacial de su territorio. En efecto, el Acuerdo Municipal No. 027 de diciembre 10 de 2003, mediante el cual se ajustó el plan de ordenamiento territorial de Yopal 2000-2011, contempla una visión territorial que define el modelo de ordenamiento del Municipio para los próximos 7 años. Este plan condensa un

conjunto de políticas y estrategias que están encaminadas a convertir al Municipio en una potencialidad ambiental y en un centro articulador de la economía

La Empresa se rige por las políticas emanadas a nivel nacional, por las establecidas en la legislación colombiana y por las reglamentarias de las entidades competentes a nivel regional, departamental y municipal, además de las políticas empresariales que van centradas en la prestación eficiente y oportuna del servicio de calidad y cantidad de líquido suministrado, integrándose a los procesos de modernización en el sector agua potable y saneamiento básico, enmarcados en los principios de sostenibilidad ambiental emanados del protocolo de Río de Janeiro y Kyoto.

10.2. Entorno Económico

La actividad económica de Yopal gira principalmente en torno a la agricultura y la ganadería. La ganadería vacuna es la principal actividad económica de la población rural. En cuanto a la agricultura los principales cultivos son arroz riego, arroz seco mecanizado, palma africana, plátano, maíz tradicional, café y yuca.

El petróleo es la actividad de mayor generación de ingresos en el departamento de Casanare, siendo los campos de Cusiana y Cupiagua ubicados en los municipios de Tauramena y Aguazul respectivamente algunos de los más importantes del país; y aunque en Yopal no se producen regalías provenientes de la explotación petrolera en su territorio, percibe importantes recursos

provenientes de los impuestos de las empresas de esta industria que operan en el departamento, cuya sede principal se encuentra ubicada en Yopal.

Actualmente Casanare es uno de los departamentos con mayor ingreso per cápita, calculado en 12.000 dólares anuales. El departamento cuenta con obras de infraestructura y proyectos de modernización.

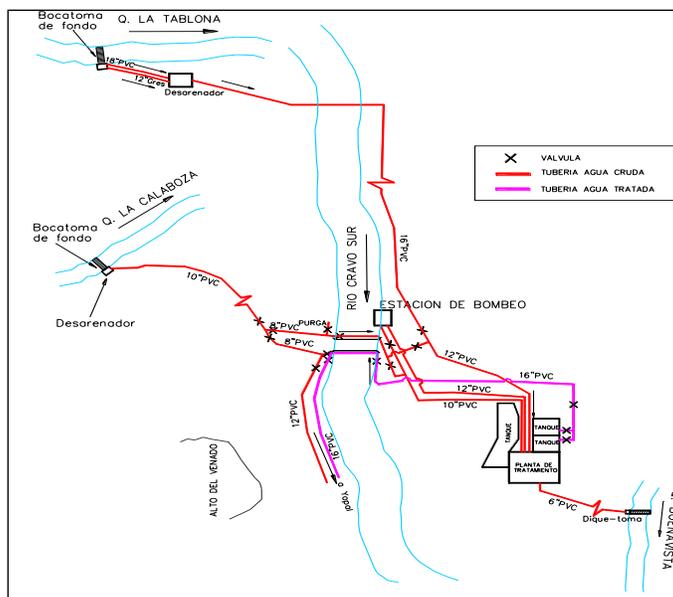
Red Hídrica Municipal:

El territorio municipal de Yopal hace parte de las cuencas del Río Charte y del Río Cravo Sur, las cuales están conformadas por las subcuencas de otros cuerpos hídricos, como se describe en la siguiente tabla:

Cuenca	Subcuencas
Río Charte	Cuenca hidrográfica del río Tocaria y su afluente el Río Payero
	Micro cuenca Quebrada la Tablona
	Micro cuenca Quebrada la Calabozza
	Micro cuenca Quebrada Aguatoca
	Micro cuenca Quebrada la Niata
	Cuenca Caño Tiestal
	Cuenca Caño Palomas agua verde
	Cuenca Caño Seco.
Río Cravo Sur	Micro Cuenca Quebrada La Aguazula
	Micro cuenca Quebrada La Upamena
	Micro cuenca Caño Usivar

Tabla 24. Cuencas y Subcuencas hídricas, territorio municipal de Yopal

En la siguiente figura se muestra la distribución general del sistema de captación:



Gráfica 13. Distribución general del sistema de captación

Para abastecer la Población de Yopal, La EAAY cuenta con la concesión de las siguientes Fuentes hídricas: Quebrada La Tablona, Quebrada La Calabozza Y Río Cravo Sur

La Tablona

La cuenca de la quebrada La Tablona, se encuentra al oeste aproximadamente a 14 Km. de la cabecera municipal de Yopal, departamento de Casanare, en el flanco oriental de la cordillera oriental, siendo sus aguas tributarias del río Cravo Sur, el cual a su vez las entrega al río Meta. Forma parte de la vertiente de la Cordillera Oriental, denominada en su parte baja Piedemonte Llanero, haciendo parte de dos veredas Guayaquito y Porvenir, jurisdicción del corregimiento del Morro al occidente del casco urbano de Yopal. Presenta un relieve ondulado quebrado entre 500 y 1.820 m.s.n.m.

Inicia abasteciendo de agua a Yopal en el año 1999 cuando reemplaza a la quebrada Buenavista la cual ya estaba en proceso de demolición debido a que no se puede obtener más agua de allí por razones de deslizamiento y agotamiento del líquido; en el año 2002 se cancela Buenavista y en el 2004 se demuele definitivamente el sistema de captación; es así que ingresa la Tablona a ser fuente de captación principal para la PTAP; en su inicio se transportaban 80l/s mediante tubería de 8"; a la cual se le han venido realizando cambio de 12" y 16" en los gobiernos siguientes esto con el fin de mejorar el servicio.

En el lapso del 2004 al 2007 y en la actualidad se generan cambios de reestructuración total desde la zona de captación hasta la llegada a la PTAP ya que se tenía una capacidad instalada de 400lps y se pasó a un 1 m³/s, en el componente de aducción se contaba con una línea de 16" en pvc y se construyó una línea alterna de 18" con capacidad de conducción de 400 lps.

La ampliación de la capacidad de captación, el tanque de almacenamiento y la línea de conducción fue el objetivo primordial del proyecto de mejoramiento de la fuente de captación la Tablona; con esto se logró pasar de 80 lt/seg en 1999 a 195 lt/seg en el 2007 el cual fue concesionado por Corporinoquia mediante resolución No 200.15.06-1067. Es de resaltar que la Subcuenca Quebrada La Tablona constituye la fuente fija más importante del acueducto debido a las características fisicoquímicas y bacteriológicas de sus aguas.

Río Cravo Sur

Nace en la cordillera oriental en el territorio del Municipio de Mongua Boyacá, en la cota 3600 m (Páramo de Pisba); en su trayectoria baña los municipios de Mongua y Labranzagrande en

Boyacá; Yopal, San Luis de Palenque y Orocué en Casanare. Presenta un tramo navegable de 138 Km.

El Cauce del río conforma el límite nororiental del municipio de Yopal con San Luis de Palenque, y su afluente y subafluente los ríos Tocaría y Payero marca el límite con los municipios de Nunchía y Paya (Boyacá). La cuenca Río Cravo Sur, surte la ciudad de Yopal especialmente en la época de verano. La red fluvial del Río Cravo sur presenta las siguientes características:

RÍO CRAVO SUR				TABLA DE CALADOS	
SECTOR: BOCAS – LABRANZA GRANDE				INVIERNO	VERANO
DE	A	DISTANCIA KM	KM ACUMULADOS	PIES	PIES
BOCAS CRAVO SUR	CRAVO SUR	35	35	4	2
CRAVO SUR	EL VELADERO	63	98	4	2
EL VELADERO	YOPAL	40	138	4	2
YOPAL	LABRANZA GRANDE	20	158	4	2
TOTAL		158	158	-	-
FUENTE: manual de Ríos navegables Ministerios de obras Públicas y transporte; Dirección de Navegación					

Tabla 25. Río Cavo Sur

Quebrada La Calaboza

Ubicada en las veredas Cagüi Cravo y Brisas del Cravo, del Municipio de Yopal. El flujo de agua de esta quebrada es continuo con un caudal bajo. El terreno es bastante rocoso además, los

vertimientos que se le efectúan a lo largo de la misma son de origen indeterminado ya que no se pudo verificar el sitio exacto debido a que esta zona se encuentra militarizada y no es posible el acceso a determinadas áreas.

La quebrada la Calabozza ha sido fuente de captación desde el inicio de la potabilización del agua para el municipio de Yopal; en 1997 donde dio su inicio se captaban 80 lt/seg por una línea de conducción de 10” que se reduce a 6” en la entrada al PTAP, para el año 2008 se captan 90lt/seg en temporada invernal.

En el año 1998 La Tablona, Calabozza y el Río Cravo sur le aportaban a la PTAP 210 lt/seg que era su capacidad máxima de almacenamiento para este año, a medida que el crecimiento poblacional ha sido desmedido se han tenido que realizar cambios que han ampliado la capacidad como el que actualmente se encuentra en construcción con el que se pretende la optimización del sistema de acueducto y la planta de tratamiento mejorando la capacidad instalada de 370 lps para con la construcción de la planta de tratamiento nueva se tendrá una capacidad de 520 lps. De igual manera se incrementó el sistema de almacenamiento en 2400 m³ todo esto para abastecer una población futura de 220.000 hab.

La Micro cuenca Quebrada la Calabozza es una fuente emergente que se utiliza únicamente en temporada invernal.

Vías de Comunicación

Aéreas: El transporte aéreo se realiza a través del Aeropuerto Alcaravánn Yopal

Terrestres: POR EL SUR: Vía Troncal de llano: Sale de Santa Fe de Bogotá - Villavicencio - Cumaral - Restrepo - Barranca de Upía - Río Upía y está en Villanueva (Casanare), Polo de Desarrollo Agroindustrial y Turístico en 4 horas. Continúa hasta Aguaclara y a Monterrey por la misma vía en 40 minutos encuentra la “Y” o el desvío que conduce a la población de Tauramena, Aguazul y finalmente Yopal.

POR EL NORTE: Tunja - Sogamoso - Yopal: Santafé de Bogotá - Tunja - Sogamoso y tomará la Vía del Cusiana, Toquilla (Boyacá), Pasará por la Peña de Gallo, el Alto de Candelas, Corinto, Pajarito (Boyacá), Aguazul, finalmente Yopal.

POR EL OCCIDENTE: Vía alterna al llano: Santafé de Bogotá- Chocontá - El Sisga – Guateque - Garagoa - Las Juntas- San Luis de Gaceno y la hermosa Represa de Chivor. Sabanalarga, El Secreto y Aguaclara, donde se conecta con la Troncal Del Llano.

POR EL NORTE: Tunja - Duitama - Socha: Santafe de Bogotá - Tunja - Duitama —Socha, hasta llegar a la población de Sácama. De Sácama continuará su viaje hasta la población de Hato Corozal, Paz de Ariporo , por la Vía Marginal de la Selva ya pavimentada, emprende el viaje pasando por la histórica población de Pore y en 45 minutos estará llegando a Yopal.

POR EL SUROCCIDENTE: Villavicencio - Puerto López - Orocué - Yopal: Villavicencio - Puerto Gaitán - San Pedro de Arimena, hasta llegar al Porvenir - sobre el río Meta. Pasa el automotor en ferri y llega a la población de Orocué, finalmente Yopal

Fluviales: Se proyecta un sistema de intercomunicación con tres alternativas viales que conectarían a esta ciudad con sendos puertos sobre las costas del río Meta, alternativa fluvial y de comercio de mediana y gran escala en la visión internacional y vinculación de la región de la Orinoquia Colombiana y principalmente Venezolana al sistema mundial productivo de alimentos

e insumos naturales para la producción y transformación. Estos puertos se proyecta sobre los puntos conocidos como la Hermosa, Orocué y la Pollata municipio de Maní.

10.3. Entorno Social

El municipio de Yopal tiene 2.532 kilómetros cuadrados. La población proyectada para el año 2010 es de 120.000 habitantes aproximadamente, de los cuales el 86,50% residen en el en el área urbana y 13,50 en el área rural. El 49% son mujeres, el 51% hombres. La densidad demográfica aproximada es de 42,19 habitantes por kilómetro cuadrado. En 1993, el 40,10% de la población tenía necesidades básicas insatisfechas o se encontraba en condiciones de pobreza, cifra que disminuyó a 24,67% en el 2005. La población con mayor NBI se localiza en el área rural (49,10%). Según la ley 617 de 2000, el municipio se encuentra en la categoría tres.

El área urbana de la ciudad de Yopal está conformada por cinco comunas, las cuales comprenden 223 barrios. En el área rural se encuentran 93 veredas agrupadas en 11 corregimientos, entre los cuales se destacan El Morro, La Chaparrera y Morichal. Comunas: Comuna I Ciro Reina, Comuna II Calixto Zambrano, Comuna III Clelia Riveros de Prieto, Comuna IV Ciudad Campiña, Comuna V Javier Manuel Vargas Granados.

Indicadores sociales:

Densidad de población: 43.19 Habitantes (Hab/Km²)

Tasa Bruta de natalidad: 25.2 (%)

Tasa Bruta de mortalidad: 2.75 * 1.000 Habitantes en el año 2008 (%)

Tasa de crecimiento: 3.8% (%)

Esperanza de vida al nacer (años)

Hombres: 65.6

Mujeres: 72.58

Habitantes en el municipio: Total: 119692

No. Habitantes Cabecera: 104110

No. Habitantes Zona Rural: 15582

Distribución por sexo:

No. Hombres: 59834

No. Mujeres: 59858

Población desplazada: (Personas recibidas) 2860

USUARIOS DEL SISTEMA

De acuerdo con los datos reportados por la Dirección Comercial de la Empresa de Acueducto y Alcantarillo de Yopal, con respecto a la evolución del número de usuarios durante los últimos años, corroboramos el incremento desmedido de la población que ha existido en el Municipio.

Suscriptores por año

Año	2013	2014	2015	2016
Suscriptores	30.013.000	30.858.000	31.975.000	32.458.000

Tabla 26. **suscriptores por año**

10.4. Entorno Tecnológico:

CAPTACION La planta de tratamiento dispone de agua cruda proveniente de tres fuentes principales; Quebradas La Tablona y La Calabozza (ver descripción), las cuales transportan el fluido por gravedad y el Río Cravo sur, cuyo suministro se efectúa mediante bombeo mecánico. Cada captación tiene su red de aducción como se describe a continuación:

Aducción Fuente la Tablona: De aproximadamente 12.5 kilómetros, desde el desarenador hasta la planta de tratamiento de agua potable en una tubería en PVC presión de 16 pulgadas, la cual tiene reducciones a 14 y 12 pulgadas respectivamente.

Aducción fuente la Calabozza: dos kilómetros de longitud en un diámetro de 10 pulgadas en PVC, finalmente la estación de bombeo se realiza por medio de dos tuberías de 12 y 10 pulgadas. El agua es conducida por un canal en concreto de 15 cm de ancho y aprox. 10 metros de largo hasta el desarenador. Desde el desarenador sale una tubería de 10" en PVC, la cual tiene una longitud aproximada de 2 Km. Al llegar al puente del río Cravo Sur el diámetro de la tubería es de 8" PVC y después del puente esta línea se ramifica en dos tuberías: la primera se conecta con un tramo en 12" PVC que pertenece a la aducción de La Tablona y la segunda con la línea de 10" PVC que viene del bombeo. La llegada a la planta de esta fuente, se hace entonces a través de la línea de la Tablona o la del bombeo.

Bombeo río Cravo Sur: La aducción se realiza mediante dos tuberías correspondientes a cada una de las bombas. Una de ellas en 10" PVC y la segunda en 12" PVC. De acuerdo con la

información suministrada por los operarios de la planta, el motor que corresponde a la tubería de 10" bombea alrededor de 120 L/s, mientras el de 12" solo alcanza a los 110 L/s. La entrada de estas líneas a la planta se realiza también por el túnel existente entre los muros de los dos tanques (antiguos y nuevos).

TRATAMIENTO: La planta de tratamiento del Acueducto del Municipio de Yopal, cuenta con dos unidades de tratamiento de tipo Convencional, llamados planta antigua y planta nueva con una capacidad de 150 Lts/sg y 220 Lts/sg respectivamente, teniendo en cuenta el proceso de optimización que se está llevando a cabo en la actualidad en las dos plantas. El proceso de potabilización se divide en varias subetapas como lo son la dosificación, mezcla rápida, floculación, sedimentación, filtración y desinfección, esto se lleva a cabo en los dos sistemas de la siguiente forma:

El agua captada procedente de las diferentes fuentes de abastecimiento es distribuida en los dos sistemas de tratamiento convencional, llegando en primer lugar a las dos estructuras hidráulicas denominadas Canaleta Parshall, donde se le aplica el coagulante (Sulfato de Aluminio Tipo A), se produce una mezcla por medio del resalto hidráulico propio de la estructura, generando el proceso de "Coagulación". De esta estructura pasa a los Floculadores Hidráulicos, dos unidades cada una con 16 cámaras para la planta nueva y Floculadores Mecánicos, tres unidades cada una con tres cámaras para la planta antigua, llevándose a cabo la mezcla lenta, generando el proceso como su nombre lo dice de "floculación" formación de floc. De ahí se pasa a los sedimentadores, los cuales son de alta tasa de flujo ascendente con pantallas tipo colmena que permiten retener el material denominado floc, formado en el anterior proceso;

Sector 2: Barrios Nororientales

Sector 3: Barrios Surorientales, que comprende la zona de expansión del casco urbano.

El sistema de distribución del agua en los diferentes sectores en el perímetro urbano es controlado por medio de válvulas instaladas estratégicamente, ya que el servicio no es continuo las 24 horas del día en la mayoría de los barrios.

TRATAMIENTO AGUAS RESIDUALES

El Sistema de Tratamiento para las Aguas Residuales del Municipio de Yopal, está localizado a ocho kilómetros del casco urbano, sobre la vía que conduce al corregimiento de Morichal. Este sistema recibe la totalidad de las aguas servidas generadas en el casco urbano del municipio de Yopal, para ser vertidas posteriormente al Caño Usivar. El tratamiento de aguas residuales del municipio se realiza por procesos biológicos principalmente.

Las aguas negras llegan al Sistema de Tratamiento a través de una tubería de 1,40 m de diámetro, desde el pozo P-42. El agua llega a la estructura de entrada, donde el exceso de agua lluvia se elimina gracias a un vertedero lateral que la conduce hasta el Caño Usivar directamente.

El flujo restante se somete a un pre-tratamiento en la unidad del desarenador, mediante un sistema de rejillas que permite la remoción de sólidos gruesos, papeles, plásticos, trapos, etc. Posteriormente el agua se separa por medio de dos vertederos rectangulares de cresta delgada. La mitad del agua entra al sistema antiguo, la otra mitad al sistema nuevo. Estos vertederos sirven, adicionalmente, para medir el caudal de agua que entra a cada uno de los brazos del sistema.

Una vez separada, el agua se conduce a una laguna anaerobia donde se hace tratamiento primario. Se considera que aproximadamente el 20% de la carga en materia orgánica puede eliminarse en este proceso. A su salida, el agua se dirige hacia el pozo húmedo de la estación de bombeo, de donde es conducida a la parte superior de los filtros y distribuida homogéneamente sobre toda su superficie. En su recorrido desde la cara superior hasta la cara inferior el agua es tratada por la biomasa adherida en forma de película al medio plástico, removiendo aproximadamente el 80 % de la materia orgánica restante. Después es recogida para ser llevada a la laguna facultativa.

El agua sufre un proceso de pulimento y de sedimentación secundaria a lo largo de su recorrido en la laguna facultativa. Posteriormente es conducida al caño Usivar donde se realiza la descarga.

BIBLIOGRAFÍA

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence – outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2), 169-184.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Appelbaum, S. A. (1973). Word, concept and essence. *International Journal of Psycho-Analysis*, 54, 35-46.
- Araujo, M. C., & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y gerenciales*, 4(2), 132-147.
- Arias , G. (2001). *Implementación del modelo de gestión por competencias distintivas en las áreas de diseño organizacional y gestión del talento humano*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Avianca. (2011). *Misión, Visión y Valores de Avianca* . Recuperado el 15 de Enero de 2012, de Sitio Web de Avianca: <http://www.avianca.com/AcercaAvianca/Nuestra+historia/es/Mision-Vision-Valores.htm>
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13-25.

- Bar-On, R., & Parker, J. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Tesis doctoral (publicada online), Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Berrios, P., Augusto, J. M., & Aguilar, M. C. (2006). Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios. *Index de Enfermería (online)*, 15(54), 30-34.
- Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 1099-1113.
- Bratton, V. K., Dodd, N. G., & Brown, F. W. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership & Organization*, 32(2), 127-149.
- Butteriss, M. (2004). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización del alto rendimiento. 58.
- Calderón, G., Murillo, S. M., & Torres, K. Y. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 109-137.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Alvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 39-64.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. New York: McGraw Hill.

- Candela, C., Barberá, E., Ramos, A., & Sarrió, M. (2001). Tendencias psicológicas en la investigación sobre inteligencia emocional. *Revista de psicología social aplicada*, 11(3), 5-25.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes. *Journal of Managerial psychology*, 788- 813.
- Cavalcante, J. J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía- Brasil)*. Tesis doctoral (publicada online), Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 680-701.
- Cooper, R., & Sawaf, D. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Barcelona: Martínez-Roca.
- Cooper, R., & Sawaf, D. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Darwin, C. (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. London: Murray.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Mc Graw Hill.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Mineapolis: University of Minnesota Press.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance and group citizenship behavior. *Personality individual differences*, 36, 1443-1458.

- Delgado, C. (2004). *Compensación Total y Flexible: Conquistar el talento en el siglo XXI*. Tesis doctoral (publicada online), Universitat Abat Oliba Ceu, Barcelona.
- Erez, M., & Araz, R. (1986). Participative Goal Setting: Social Motivational and Cognitive Factors. *Journal of applied psychology*, 591-597.
- Extremera, N., & Fernandez-Berrocal, P. (2004). ¿Cómo mejorar la inteligencia emocional? En J. L. Zacagnini, *Qué es la inteligencia emocional: la relación entre pensamientos y sentimientos en la vida cotidiana* (págs. 147-165). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Feldman, D. A. (1999). *The handbook of emotionally intelligent leadership: Inspiring others to achieve results*. Falls Church, VA: Leadership Performance Solutions Press.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755.
- Fernández-Berrocal, P., & Ramos Díaz, N. (2002). *Corazones Inteligentes*. Barcelona: Kairos.
- Fulquez, S. C. (2010). *La inteligencia emocional y el ajuste psicológico: un estudio transcultural*. Tesis doctoral (publicada online), Universitat Ramon Llull, Barcelona.
- Gallego, D. J., & Gallego, M. J. (2004). *Educación de la inteligencia emocional en el aula*. Madrid: Ppc.
- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: Consejo económico y social.
- Ganga, F. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Gaceta Laboral*, 15(3), 53-73.

- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligence*. New York: Norton.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Paidós.
- González, J. L. (2010). *Inteligencia Emocional y Motivación en el deporte*. Tesis doctoral (publicada online), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Gran Canaria.
- Grewal, D., & Salovey, P. (2006). Inteligencia emocional. *Mente y cerebro*, 1, 10-21.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*(16), 250-279.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación (Cuarta Edición)*. México: McGraw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Row.
- Hosseinian, S., Yazdi, S. M., Zahraie, S., & Ashtiani, A. F. (2008). Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Journal of Applied sciences*, 903-906.
- Infestas, A. (2001). *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amarú.
- Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1968). Job Satisfaction Research: a manageable guide for practitioners. *Personnel Journal*, 47, 172-177.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

- Koontz, H., Odonnell, C., & Weihrich. (2003). *Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220-230.
- Larrainzar, M. J., Miñarro, F. J., Molinos, F. J., & Verdú, M. A. (2001). La satisfacción laboral en el hospital de Sant Cugat de Asepeyo. *Capital Humano*, 143, 46-50.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations* (Vol. 30). Monterrey: Brooks.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, págs. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- López, C. (2011). *Relación de inteligencia emocional con el desempeño en los estudiantes de enfermería*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Cadiz, Cadiz.
- López, S. J. (2008). *La Gestión del Conocimiento y la Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Recuperado el Octubre de 2013, de www.gestionhumana.com
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de cas: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*(20), 165-193.
- Maslow, A. (1943). A theory of motivation. *Psychology Review*, 370-396.
- Mayer, J. D. (2001). Emotion, intelligence and emotional intelligence. En J. P. Forgas, *Handbook of affect and social cognition* (págs. 410-431). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: Educational Implications* (págs. 3-31). New York: Perseus Books Group.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. En R. J. Sternberg, *The handbook of intelligence* (págs. 396-420). New York: Cambridge University Press.
- Mayo, E. (1986). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nueva Hampshire: Ayer.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. (1970). The two faces of power. *Journal of international Affairs*, 24(1), 29-44.
- Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. *Cinterfor*, 69.
- Meyer, B. B., & Fletcher, T. B. (2007). Emotional intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19, 1-15.
- Munduate, M. L. (1984). *La motivación en el trabajo*. Madrid: Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción*. Tesis doctoral (publicada online), Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

- Owen, R. (1813). *A new view of society, or essays on the principle of the human character*. Londres: Cadell & Davis.
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Perea, J. M., Sánchez, L. M., & Fernández-Berrocal, P. (2008). Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en enfermeras de salud mental de un hospital de Málaga. *Presencia*, 4(7).
- Petrides, K., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana. Cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*. 123.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: Jai Press.
- Quarstein, V., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, 42, 859-873.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Roberts, R., Zeidner, M., & Mathews, G. M. (2001). Does Emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*, 1, 196-231.
- Robina, R., & Pérez, J. A. (2004). *Motivación y satisfacción de los empleados públicos como factores estratégicos de la modernización administrativa en Extremadura*. Tesis doctoral (publicada online), Universidad de Extremadura, Cáceres.
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). *Attitude organization and change*. New Haven: Yale University Press.

- Rubinsztein, G. (7 de Marzo de 2005). *Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2011, de Endeavor: <http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker, *Emotion, Disclosure and Health* (págs. 125-151). Washington: American Psychological Association.
- Sánchez, S. M. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: Aplicación en el sector servicios*. Tesis doctoral publicada online, Universidad de Córdoba, Córdoba.
- Shapiro, L. (1997). *La inteligencia emocional de los niños. Una guía para padres y maestros*. Bilbao: Grupo Zeta.
- Sifneos, P. E. (1973). Prevalence of alexithymic characteristics in psychosomatic patients. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 22(2), 255-262.
- Steers, R. M. (1975). Effects of need for achievement on the job-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 60, 678-682.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 461-473.
- Taylor, F. W. (1967). *Principles of Scientific Management*. New York: Norton.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Monthly Magazine*, 140, 227-235.

- Torres, J. L. (2000). Desarrollo de Competencias y Retorno sobre su Inversión. *Pensamiento y Gestión*(9).
- Ulrich, D. (1997). Human Resources Champions.
- Vargas, Z. F. (2000). Formación por competencias una opción para mejorar la capacitación. *ANDI*, 49.
- Villard, J. A. (2004). *Determining The Relationship Between Job Satisfaction Of County Extension Unit Employees And The Level Of Emotional Intelligence Of Extension County Chairs*. Ohio: The Ohio State University.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 11-28.
- Warwick, J., & Nettelbeck, T. (2004). Emotional Intelligence is...? *Personality and Individual Differences*, 37(5), 1091-1100.
- Wechsler, D. (1940). Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 243-274.
- Zacagnini, J. L. (2004). *Qué es inteligencia emocional. La relación entre pensamientos y sentimientos en la vida cotidiana*. Madrid: Biblioteca nueva.
- Zeidner, M., Mathews, G., & Roberts, R. (2004). Emotional intelligence in the workplace: a critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 371-399.

Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies. *European Psychologist*, 13(1), 64-78.