

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS
CEDROS TAMBO, COOACEDROST**



LINA MARÍA YASNÓ MUÑOZ

Código: 25062161

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2013

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**



LINA MARÍA YASNÓ MUÑOZ
Código: 25062161

ASESORA ACADÉMICA
MG. YENNI ANGÉLICA CONDE CARDONA

ASESOR EMPRESARIAL
GUILLERMO MEJÍA LEÓN

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2013

Dedicatoria

“A Dios todopoderoso quien me lleno de la vitalidad, fortaleza y las virtudes necesarias para convertirme en el ser humano que soy ahora.

Gracias por haberme dado la vida y la oportunidad de llegar a este punto de mi existencia, haciéndome afortunada de tantas formas; gracias por permitirme vivir rodeada de una familia maravillosa, amistades incondicionales, sabios mentores, proyectos desafiantes y los retos que me permiten crecer diariamente como ser humano y profesional.

A mi Padre Celestial quien me permite ser la persona que tiene la conciencia, el conocimiento, la disposición y la destreza para crear un mundo mejor para todos.”

Nota de aceptación

Firma del Presidente Jurado

Jurado

Jurado

Popayán, de Diciembre de 2013.

Agradecimientos

A Dios todopoderoso por permitirme estar en el momento perfecto, con las personas perfectas para llevar a feliz término este proyecto de grado.

A todos y cada uno de los colaboradores del La Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo "COOACEDROST" por su hospitalidad, disposición y apoyo en todas las etapas de la ejecución de este proyecto, especialmente a Don Guillermo León Mejía por la confianza depositada y la ayuda constante.

A la profesora Yenni Angélica Conde Cardona, magíster de la Universidad del Cauca, por todos sus consejos y guía impartida para la realización de este estudio, con el profesionalismo que la caracteriza; por permitirme tener acceso a su experiencia y conocimientos; por su disposición, interés y compromiso en la consecución de este resultado.

Profundamente agradecida con mis padres quienes siempre inculcaron en mí el deseo de superación, especialmente a mi madre quien con su entrega e incondicionalidad hizo de los momentos más difíciles, desafíos pequeños que me indujeron al crecimiento personal y profesional. A Manuel y Mirta: infinitas gracias por tanto amor.

A mi hermana Diana quien con su soporte y apoyo constante apalancó el logro de mis labores académicas; gracias por haberme permitido conocer a nuestro amado Juan Camilo quien con su inocencia ha llenado nuestras vidas de dicha y felicidad.

A mis compañeros de clase, profesores, familiares y amigos quienes siempre dieron valiosos aportes para permitirme cumplir mis proyectos, especialmente a mis profesores Héctor Alejandro, Zamanda, Jorge Arbey, José Reinel, Ricardo y a mis compañeros: Doris, Juan David y Stephany de quienes me llevo los más gratos recuerdos.

A La Universidad del Cauca por haberme acogido a lo largo de estos años, brindándome el acceso a las instalaciones, recursos, herramientas, así como las personas idóneas para mi formación profesional.

A todos y cada uno de los que de una u otra forma aportaron esfuerzos para el logro de esta meta, infinitas gracias y mi Dios los bendiga y les remunere con creces.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL	2
1.1. Marco Contextual	2
1.1.1. Nombre de la Organización	2
1.1.2. Ubicación de la Organización	2
1.1.3. Actividad de la Organización.....	2
1.1.4. Estructura Organizacional Actual.....	2
1.2. Justificación	6
1.3. Objetivos de la Investigación	8
1.3.1. Objetivo General del Proyecto	8
1.3.2. Objetivos Específicos del Proyecto	8
1.4. Marco Teórico	9
1.4.1. Agua Potable y Saneamiento en Colombia.....	9
1.4.2. La política sectorial de 1994	9
1.4.3. La brecha en áreas rurales	9
1.4.4. Organizaciones de economía solidaria.	10
1.4.5. Diseño Organizacional	10
1.4.6. Estructuras por procesos.	11
1.5. Marco Normativo	12
1.5.1. Constitución Política	12
1.5.2. Sector Solidario.	14
1.5.3. Documento CONPES 3343/2005, DNP.	20

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST	21
2.1. Dimensiones para el diagnóstico de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo “	21
2.2. Descripción de los entornos.....	22
2.2.1. Análisis externo de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo	23
2.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE-	25
2.2.3. Análisis interno de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo	42
2.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI en COOACEDROST	39
2.3. Matriz D-O-F-A identificada en la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo	42
2.4. Resultados del Diagnóstico en COOACEDROST	43
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST.....	45
3.1. Direccionamiento Estratégico de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo	45
3.2. Identificación de los cargos de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo	48
3.2.1. Descripción y funciones de los cargos	48
3.3. Cargos actuales Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST	53
3.3.1. Gerencia:	53
3.3.2. Secretaría- Tesorera:	54
3.3.3. Operador de Planta de tratamiento de agua potable:.....	54

3.4. Análisis y descripción de los cargos actuales de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo 54

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST .61

4.1. Propuesta para el diseño de la Plataforma Organizacional de COOACEDROST 61

4.2. Propuesta de descripción de los cargos de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo. 64

4.3. Estructura organizacional propuesta para la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo. 71

V. CONCLUSIONES..... 72

VI. RECOMENDACIONES 73

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 74

LISTA DE FIGURAS

	Pàg.
Figura 1. Estructura Orgánica Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo.....	3
Figura 2. Dimensiones para el Diagnóstico de COOACEDROST.....	21
Figura 3. Metodología para la elaboración de la Matriz D-O-F-A.....	22
Figura 4. Metodología para la identificación del Direccionamiento Estratégico en COOACEDROST.....	45
Figura 5. Macroprocesos identificados para COOACEDROST.....	47

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Veredas que reciben el servicio de COOACEDROST.....	5
Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos –MEFE en COOACEDROST.....	28
Tabla 3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI en COOACEDROST.....	41
Tabla 4. Matriz D-O-F-A identificada en COOACEDROST.....	42
Tabla 5. Estrategias definidas hacia el direccionamiento estratégico.....	46
Tabla 6. Descripción del Cargo de Gerente para COOACEDROST.....	55
Tabla 7. Descripción del Cargo de Secretaria de Recaudo para COOACEDROST.....	57
Tabla 8. Descripción del cargo de Contador para COOACEDROST.....	58
Tabla 9. Descripción del cargo de Operador de Redes para COOACEDROST...	58
Tabla 10. Descripción del cargo de Operador de Planta para COOACEDROST..	59
Tabla 11. Propuesta de descripción del cargo de Gerente para COOACEDROST.....	64

Tabla 12. Propuesta de Descripción del Cargo de Asistente Administrativo y Financiero de COOACEDROST.....	65
Tabla 13. Propuesta de la descripción del cargo de Contador para COOACEDROST.....	66
Tabla 14. Propuesta de la descripción del cargo de Secretaría de Recaudo y de Atención al Cliente para COOACEDROST.....	67
Tabla 15. Propuesta de descripción del cargo de Gerencia del Talento Humano para COOACEDROST.....	68
Tabla 16. Descripción del cargo de Operador de Redes para COOACEDROST.....	69
Tabla 17. Descripción del cargo de Operador de Planta para COOACEDROST.....	70

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Reseña Histórica de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST.....	77
Anexo B. DECRETO NO. 050 DE 2012.....	79
Anexo C. CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERFIL DE CARGOS - COOACEDROST.....	81
AnexoD. COMPROMISO.....	91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Orgánica Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo.	3
Figura 2. Dimensiones para el Diagnóstico de COOACEDROST	21
Figura 3. Metodología para la elaboración de la Matriz D-O-F-A	viii
Figura 4. Metodología para la identificación del Direccionamiento Estratégico .COOACEDROST	45
Figura6. Macro procesos identificados para COOACEDROST	47

INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye la metodología implementada y la propuesta del Diseño Organizacional para la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST.

Es importante señalar que los intentos emprendidos desde la gerencia y los requerimientos de información administrativa solicitada por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, ente regulador del sector de acueductos en Colombia, son las principales razones que encaminaron a COOACEDROST hacia la búsqueda de la modernización empresarial y el direccionamiento estratégico, contemplando sus necesidades primordiales.

Las actividades relacionadas con el proceso de diagnóstico y definición del direccionamiento estratégico incluyeron el análisis y la profundización de la información organizacional disponible; jornadas de socialización y sensibilización con el consejo de administración así como un taller de trabajo participativo; charlas dirigidas a la Gerencia; entrevistas con colaboradores; observación; encuestas de evaluación; y la visita técnica a la planta de tratamiento.

Todo lo anterior permitió determinar una percepción respecto de la institución es decir, cómo es vista y la forma en que quisieran que fuese vista en el futuro, a fin de tener un panorama sobre la situación interna y externa de COOACEDROST y cuál debería ser el rumbo para el próximo quinquenio.

El compromiso de todos los integrantes de COOACEDROST es muy importante para cumplir con éxito los objetivos perfilados a partir de la presente propuesta, la alta dirección está segura de que el compromiso de sus colaboradores garantiza anticipadamente el cumplimiento pleno de la propuesta surgida a través del presente estudio.

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL

En todo proceso administrativo es necesario hacer un reconocimiento de la organización objeto de estudio.

1.1. Marco Contextual

1.1.1. Nombre de la Organización

COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST.

1.1.2. Ubicación de la Organización

Dirección: Calle 2 # 3-35 Barrio las Flores. El Tambo, Cauca

Teléfono:(2) 8276377

Dirección electrónica:cooacedrost@gmail.com

1.1.3. Actividad de la Organización

Organización autorizada para la prestación del servicio de acueducto en el área rural; conducción, almacenamiento, distribución y comercialización del recurso hídrico.

Actualmente COOACEDROST se encuentra en el proceso de empalme de la planta de tratamiento para distribuir agua potable a través del sistema de acueducto.

1.1.4. Estructura Organizacional Actual

Hoy en día COOACEDROST cuenta con una información administrativa escasa y desactualizada, no existe un sistema o herramienta que compile la información organizacional actual de todas las áreas. De la parte administrativa sólo se cuenta con la información contenida en los estatutos, además de la reseña histórica hasta el año 2008 (ver **ANEXO A**), información base para el manejo institucional de imagen, así como las

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

directrices a seguir en los campos administrativo y operativo de la organización pero, claramente, dicha información no corresponde a la situación actual.

A continuación se muestra la estructura orgánica consolidada hasta la presente administración y que se estipula en sus estatutos actuales.

Figura 1. Estructura Orgánica Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo.



Fuente: COOACEDROST (2012).

Actualmente, la planta de personal está constituida por el gerente, el contador, la secretaria de recaudo, un operador de redes y un operador de planta, éste último cargo nace a raíz de la construcción de la nueva planta de tratamiento en el municipio de Sotará. En el mismo sentido, ya que la cooperativa contempla desde su creación los estatutos organizacionales según los cuales establecen que la autoridad radica en las disposiciones de la gerencia, supeditada al consejo de administración de la cooperativa y, éste a su vez, a la asamblea general o a la asamblea de usuarios, como se evidenciará más adelante, situación que ha permitido su regulación y directriz interna.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

De igual forma, la definición del negocio contempla, implícitamente, una visión que no corresponde a las expectativas y a la situación actual de la organización. Así, según los estatutos vigentes para COOACEDROST “El Objeto del Acuerdo Cooperativo es suministrar agua a los asociados y a la comunidad en general de las veredas que integran el sistema de acueducto y gestionar los recursos necesarios para la construcción de la planta de potabilización con el propósito de suministrar agua apta para el consumo humano”¹.

Existen expectativas trazadas en el corto y mediano a través del “Programa de Ahorro y Uso Eficiente del Recurso Hídrico de COOACEDROST”, planteamiento aún vigente; el documento contempla las especificaciones sobre actividades para la reforestación de cuencas, pero sólo estipula algunos cronogramas, como herramienta de planeación.

De igual forma, se perciben esfuerzos para la consecución de subsidios a través de transferencias gubernamentales, gestión que se realiza ante la administración municipal. Las gestiones de la gerencia son determinadas por el trajín del día a día, sometidas a los percances que exigen respuesta inmediata en la operación del sistema de acueducto y a las reuniones destinadas a atender las relaciones públicas entre la administración y el concejo municipal, órganos en los que recae la mayor parte de las dinámicas de gestión para la financiación de proyectos y obras, según lo demuestran las experiencias pasadas², además de constituirse como agentes para la consecución de control y apoyo para el uso adecuado del recurso hídrico en la región (ver **ANEXO B**).

De otro lado, COOACEDROST cuenta con 80 asociados, instalaciones físicas en la cabecera municipal donde opera la oficina en la que se desarrollan las actividades administrativas, de recaudo y atención al cliente. Simultáneamente, los trabajos operativos y de mantenimiento del sistema de acueducto se llevan a cabo bajo la supervisión del gerente general, quien a su vez, ha dado autonomía al operador de la planta de tratamiento para que coordine gran parte de las actividades operacionales del sistema de acueducto debido a que es un colaborador que ha contribuido con el desarrollo de la infraestructura del sistema y que por su antigüedad de 12 años en COOACEDROST, ha ganado la confianza, la experiencia y el conocimiento técnico para el manejo y operación del sistema en forma eficiente, además del manejo de la zona; éste a su vez respalda al operador de redes en situaciones complejas. Entretanto, el operador de redes vela por la continuidad del servicio atendiendo los daños y las reparaciones que tuviesen lugar a lo largo de las redes del sistema, además de repartir la facturación.

Conjuntamente, desde el último semestre del 2012, la organización ha estado enfocada en la adecuación y empalme al sistema de la nueva planta de tratamiento, así como en el

¹ Artículo 6. Capítulo II. Estatutos Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo “COOACEDROST” (2012).

² Reseña histórica del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

proyecto para la obtención de subsidios; éste último significará que el un porcentaje del valor del consumo de la tarifa de cada suscriptor será asumido por el gobierno a través de la transferencia de recursos a la organización, de acuerdo al tipo de estrato y las demás especificaciones señaladas en El Acuerdo 023 de 2011³. La consecución de dichos recursos permitirá la toma de decisiones acerca del valor de la tarifa para el 2013, dados los incrementos de gastos de operación para la nueva planta de tratamiento pero, se debe tener en cuenta que el proyecto se postuló en la administración municipal del Tambo, por lo que dicho subsidio no se hará efectivo para los suscriptores de los municipios de Sotaráy Timbío.

De igual forma, se adelantan trabajos para la construcción y adecuación de la bodega del acueducto, y el laboratorio, en el predio del municipio de Sotará, lugar donde se ubica la planta de tratamiento. Es de esta forma como COOACEDROST brinda agua potable a 1.793 suscriptores en los municipios de Sotará, Timbío y El Tambo distribuidos a lo largo de las siguientes veredas:

Tabla 1. Veredas que reciben el servicio de COOACEDROST

1. Sevilla	10. Asproesperanza	19. La Muyunga
2. El Zarzal	11. El Moral	20. Las Guacas
3. Siete de Agosto	12. Las Piedras	21. El Placer
4. El Higuerón	13. Batánicos	22. Pueblo Nuevo
5. Caña Agria	14. Novilleros	23. Puerto Rico
6. Los Llanos	15. El Cabuyal	24. Puente Alta
7. El Marquez	16. Loma Alta	25. Tunurco
8. El Uvo	17. Loma de Astudillos	26. Hato Nuevo
9. Los Cucharos	18. La Independencia	27. Campo Alegre

Fuente:Elaboración propia de la investigación

³ Acuerdo No. 023 POR EL CUAL SE ESTABLECEN LOS PORCENTAJES DE SUBSIDIOS PARA LOS SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DEL ACUEDUCTO, ASEO Y ALCANTARILLA DEL EN EL MUNICIPIO DEL TAMBO PARA LA VIGENCIA FISCAL 2012, Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES. Consejo Municipal del Tambo (2011).

1.2. Justificación

El acueducto rural Los Cedros, del municipio del Tambo, Cauca, COOACEDROST es una organización que desde su nacimiento se ha direccionado de forma empírica, atendiendo la necesidad de los habitantes del sector, quienes en vista de la ausencia de éste servicio, optaron por crear el acueducto, mediante el trabajo comunitario bajo la figura de cooperativa⁴, amparados por las disposiciones gubernamentales de la ley 142.

Válidamente, la administración de COOACEDROST se ha asesorado en la parte contable y administrativa a través de profesionales que tienen la experiencia en el manejo de acueductos, lo que ha permitido la subsistencia del acueducto a través de la articulación de sus áreas contable y técnica, persistiendo un modelo administrativo incipiente en su direccionamiento estratégico así como de un diseño organizacional, que propicien la adecuada orientación de las actividades organizacionales en el presente y a futuro. Paralelamente, se destacan los esfuerzos emprendidos desde el gobierno nacional en aras de brindar soporte a este tipo de organizaciones⁵, pero el panorama del sector evidencia que las iniciativas no han sido suficientes:

Según el Inventario Sanitario Rural (ISR), hasta el año 2002 solamente el 21% de las organizaciones comunitarias habían recibido capacitación en fontanería y el 10% en administración del servicio. Solamente el 32% emitía facturas y el 10% contaba con micro medición.

Efectivamente, el desarrollo del presente estudio constituirá un acercamiento hacia el desarrollo de un modelo piloto para afrontar la necesidad que los acueductos rurales tienen para cumplir con los requerimientos organizacionales intrínsecos de su administración y,

⁴ En Colombia se define que una cooperativa es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, con el objetivo de producir, distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Ley 79, República de Colombia 1998.

⁵ El proceso de desarrollo económico y social del país se orienta según los principios universales y del desarrollo sostenible contenidos en la declaración de Río de Janeiro de junio de 1992, sobre medio ambiente y desarrollo. A pesar de que muchos problemas básicos del desarrollo no se han resuelto del todo, los gobiernos han avanzado en el sector de agua y saneamiento de una manera importante con la descentralización de los servicios, transfiriéndoles la responsabilidad a las entidades municipales y centrándose principalmente en la modernización de las empresas. En el marco del actual programa de reactivación de la economía y la disminución del desempleo, el Gobierno Nacional viene promoviendo la ejecución de proyectos estratégicos del sector. Como parte de los objetivos planteados en el Programa de Modernización, está el formular los Planes de Obras e Inversiones – P.O.I. con la financiación de recursos vía tarifas, crédito propios de los municipios y de las empresas prestadoras, complementados con algunos recursos de la Nación. Estos proyectos se encuentran identificados en el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES, aprobado en abril de 1999. “Buenas Prácticas para la Creación, Mejoramiento y Operación Sostenible de Organismos y Organizaciones de Cuenca”, BID (2005) Pág. 7.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

paralelamente, aumentar las posibilidades existentes para el aprovechamiento de las nuevas iniciativas de apoyo hacia el sector⁶; atendiendo los procesos de modernización empresarial promovidos desde la política sectorial⁷, La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios⁸, La Comisión de Regulación de Agua Potable, CRA⁹ y El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible¹⁰.

En conclusión, en convenio con Smurfit Kappa Cartón de Colombia, la Universidad del Cauca y organizaciones de acueductos rurales a través de la “Propuesta para el Acompañamiento de Organizaciones Administradoras de Acueductos Rurales para la Gestión Integral del Recurso Hídrico”, se ha encontrado un importante campo de investigación y análisis en el área administrativa hacia n panorama de las realidades del sector de acueductos rurales de la región, mediante el logro de un diseño organizacional para la organización objeto de estudio, en el cual se contemplen los componentes esenciales que manejan en la actualidad los acueductos ruralesde la región.

Constituirá éste estudio el diseño organizacional que apoye el proceso de toma de decisiones adaptado ala organización “Acueducto de los Cedros Tambo”, COOACEDROST, promoviendo respuestas rápidas y positivas a las oportunidades y desafíos del mercado, consolidaciones del sector y avances tecnológicos, permitiendo la optimización de su labor administrativa de dicho acueducto.

⁶ Lineamientos de Política de agua Potable y Saneamiento Básico para la Zona Rural de Colombia. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial Dirección de Agua Potable y USAID. Saneamiento Básico y Ambiental, Bogotá, octubre de 2005.

⁷ Ley 142 de 1994 por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

⁸Es un organismo de carácter técnico. Creado por la Constitución de 1.991 para que, por delegación del Presidente de la República, ejerza el control, la inspección y la vigilancia de las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios. Superservicios2012.

⁹La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, CRA, es una parte del comité nacional creado en el año de 1994, que se encarga de fijar las reglas que deben seguir todas las empresas de acueducto, alcantarillado y aseo. CRA, febrero de 2011.

¹⁰Es la entidad pública del orden nacional rectora en materia de gestión del ambiente y de los recursos naturales renovables, que promueve acciones orientadas a regular el ordenamiento ambiental del territorio y de definir las política nacional ambiental y de recursos naturales renovables, y en general las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y del ambiente de la Nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible, la protección del patrimonio natural y el derecho de todas las personas a gozar de un ambiente sano, se proteja la soberanía de la Nación, garantizando la participación de la comunidad. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General del Proyecto

Diseñar un modelo organizacional adaptado a las realidades del acueducto rural Cooperativa del Acueducto Los Cedros - COOACEDROST, que permita responder a las exigencias básicas de modernización organizacional establecidas por el gobierno nacional y entes reguladores para la operación de acueductos rurales.

1.3.2. Objetivos Específicos del Proyecto

- ⊕ Elaborar un diagnóstico de los requerimientos técnicos mínimos que pide la ley 142 de 1994, para la operatividad de la organización.
- ⊕ Realizar un diagnóstico externo e interno para el acueducto rural Los Cedros, del municipio del Tambo, Cauca.
- ⊕ Desarrollar el direccionamiento estratégico para el acueducto rural, Los Cedros, del municipio del Tambo, Cauca.
- ⊕ Estipular los niveles jerárquicos y la distribución de autoridad en el acueducto rural, Los Cedros, del municipio del Tambo, Cauca.
- ⊕ Analizar los procesos claves que se llevan a cabo en el acueducto rural, Los Cedros, del municipio del Tambo, Cauca.
- ⊕ Determinar las funciones y los puestos de cada departamento de la organización.
- ⊕ Realizar un análisis de los puestos de trabajo, deberes, sus actividades y los controles necesarios.
- ⊕ Establecer los canales de comunicación para el acueducto rural, Los Cedros, del municipio del Tambo, Cauca.

1.4. Marco Teórico

A continuación se enuncian las herramientas conceptuales que permitirán el desarrollo del presente estudio.

1.4.1. Agua Potable y Saneamiento en Colombia

En la última década, el acceso al agua potable y saneamiento en nuestro país, así como la calidad de estos servicios, han incrementado en forma importante pero se debe reconocer que aún existen desafíos importantes especialmente en las zonas rurales que generalmente, carecen de una calidad adecuada debido al frágil soporte para el ejercicio operativo y administrativo en los acueductos del país.

1.4.2. La política sectorial de 1994

La política sectorial actual para los servicios públicos domiciliarios se cimenta en el establecimiento de la Ley 142 de 1994 que respalda una política con los siguientes objetivos:

- Aumentar las inversiones en el sector de agua potable y saneamiento a través de transferencias determinadas a las municipalidades.
- Mejorar la calidad y eficiencia de los servicios a través de participación privada en las partes más pobres del país, donde las compañías públicas no funcionaron bien.
- Establecer agencias de regulación autónomas a nivel nacional.
- Aumentar la recuperación de costos.
- Proteger a los estratos más pobres de la población a través de subsidios cruzados en forma de tarifas basadas en zonas residenciales.

1.4.3. La brecha en áreas rurales¹¹

La cobertura en áreas rurales es menor de lo que se supondría teniendo en cuenta el nivel de desarrollo económico del país y el desarrollo del sector. Aunque una de las razones del atraso es el conflicto armado, también hay otras razones importantes: por ejemplo, los municipios usan las transferencias del Sistema General de Participaciones¹² principalmente para inversiones en zonas urbanas.

¹¹ Agua Potable y Saneamiento en Colombia, http://es.wikipedia.org/wiki/Agua_potable_y_saneamiento_en_Colombia

¹² Ley 715 de 200. Constitución Política República de Colombia.

Sin embargo, el gobierno lanzó el Programa de Modernización Empresarial en el 2002 con la finalidad de introducir la participación del sector privado en el sector también en medianos y pequeños municipios.¹³

Además, en Colombia no existe una institución o un programa a nivel nacional que ofrezca asistencia técnica a las organizaciones comunitarias que prestan los servicios en áreas rurales. Esta tarea, de acuerdo a la ley sectorial, corresponde a los departamentos, pero evidentemente estos no han llevado a cabo esta tarea satisfactoriamente.

1.4.4. Organizaciones de economía solidaria¹⁴.

Éste tipo de organizaciones se caracterizan por estar sujetas y desarrollar simultáneamente tres ejes: i) Económico, mediante actividades de producción de bienes y/o servicios; ii) El social, atendiendo las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad del entorno y iii) El cultural solidario, como dinamizador de los anteriores haciendo que los asociados cumplan sus responsabilidades como trabajadores o usuarios y simultáneamente sean sus apoyantes y gestores a partir de la autogestión democrática, la cual les permite generar los recursos necesarios para soportar sus acciones en pro del desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Dentro del grupo de organizaciones de economía solidaria, están los fondos de empleados, cooperativas, precooperativas, instituciones auxiliares de la economía solidaria, las asociaciones mutualistas, empresas de servicios públicos en las formas de Administraciones Públicas Cooperativas, empresas solidarias de salud, organismos de segundo y tercer grado y aquellas que cumplan con los principios, fines y características que rigen la economía solidaria.

1.4.5. Diseño Organizacional

Dadas las condiciones de globalización y cambio dinámico de los entornos, toda organización actual debe contar con un diseño organizacional adaptado a las características de sus respectivos escenarios, lo que implica que el sistema organizacional sea funcional y eficiente para la atención de las exigencias de lo que las dinámicas de interacción con los diversos actores, en múltiples escenarios exigen, así como el aprovechamiento de toda

¹³ Mejoramiento de los servicios de agua potable y saneamiento en municipios pequeños y medianos de Colombia mediante contratos con operadores privados especializados. Banco Mundial, en breve No 50, junio de 2004.

¹⁴ Administraciones Públicas Cooperativas, pdf (2006), pág 6.

oportunidad que represente un beneficio para la organización. Por lo tanto, las organizaciones de acueductos rurales deberán corresponder además, a un escenario regulatorio acompañado de una gerencia que debe compenetrarse con las funciones, unidades o áreas organizacionales requeridas para garantizar la operatividad, eficiencia y productividad de dichas organizaciones.

Igualmente, dados los dinámicos escenarios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad, los cambios y retos que se derivan de los mismos deberán asumirse a consciencia por la organización para garantizar su operatividad.

Justamente, para que COOACEDROST alcance el éxito, tendrá que lograr indiscutiblemente un ajuste entre su estrategia, estructura y controles, conformando el direccionamiento estratégico¹⁵ que les permita dicho escenario. Además, será necesario adoptar la estructura funcional correcta; ello implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización mediante un diseño organizacional¹⁶.

1.4.6. Estructuras por procesos.

El Diseño Organizacional basado en procesos procura establecer estructuras organizacionales flexibles que sean capaces de adaptarse con facilidad a los cambios que presenta el entorno, con perfiles de cargos basados en las competencias que vayan de la mano con la estrategia, los objetivos, metas y la filosofía organizacional, buscando un funcionamiento sistémico del trabajo, donde la calidad y la satisfacción sean los mayores resultados para el beneficio de la empresa y el cliente.

Entretanto, la gestión por procesos permite la identificación de la interrelación que existe entre cada uno de los procesos organizacionales y actividades por las cuales están conformados; éstas bien gestionadas, transforman sus elementos de entrada en resultados, los que habitualmente son insumo de otro proceso, mejora la comunicación y distribuye la responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos, disminuye tiempos y riesgos, logra aumentar la interacción entre las áreas de la empresa y el cliente, genera control y permite

¹⁵ Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales. Pablo Antonio Laguado Jaimes. Diseño e Implementación MECI 1000:2005 - Diagnóstico. Bucaramanga, Colombia 2007. [En línea]. http://www.cpsmbga.gov.co/MECI/Diagnostico%20_Componente_%20Direccionamiento_%20Estrategico.pdf

¹⁶ Diseño Organizacional es “el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad (Jurado, J. G. Las Bases del Diseño de la Estructura Organizacional. Comunidad Pensamiento Imaginativo).

la mejora continua en cada proceso, entregando finalmente productos y servicios de mayor calidad.

1.5. Marco Normativo

La Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST es una empresa de servicios públicos domiciliarios, instaurada bajo la forma de cooperativa que por expreso mandato de la ley se rige de la siguiente forma:

“La Constitución Política define desde sus principios fundamentales que la República de Colombia está fundada en el respeto a la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran. Para el sector solidario y la organización objeto de estudio se puede resaltar:

1.5.1. Constitución Política

“En desarrollo del Estado de Derecho, la República de Colombia enmarca las diferentes actividades del sector solidario y de la prestación de servicios públicos partiendo de la Constitución Política y desarrollando las normas particulares a cada uno de ellos y que son de obligatorio cumplimiento para las personas y organizaciones que participen de ellas.

Artículo 25°. “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones justas y dignas”.

Artículo 38° “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.

Artículo 58° “...El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad...”.

Artículo 60° “El Estado promoverá, de acuerdo con la Ley, el acceso a la propiedad.

Cuando el Estado enajene su participación en una empresa, tomará las medidas conducentes a democratizar la titularidad de sus acciones, y ofrecerá a sus trabajadores, a las organizaciones solidarias y a los trabajadores, condiciones especiales para acceder a dicha propiedad accionaria...”.

Artículo 333° “...La empresa como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

En lo pertinente a los servicios públicos, en el capítulo V del título XII de la Constitución, sobre la finalidad del Estado y de los servicios públicos, establece, entre otras:

Artículo 365. “Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la Ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares, En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios...”

Artículo 366. “El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental, y de agua potable...”

Artículo 367.” La Ley fijará las competencias y responsabilidades relativas a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, su cobertura, calidad, y financiación, y el régimen tarifario que tendrá en cuenta además de los criterios de costos, los de solidaridad y redistribución de ingresos...”

Artículo 368. “La Nación, los departamentos, los distritos, los municipios y las entidades descentralizadas podrán conceder subsidios, en sus respectivos presupuestos, para que las personas de menores ingresos puedan pagar las tarifas de los servicios públicos domiciliarios que cubran sus necesidades básicas.”

Artículo 369. “La Ley determinará los deberes y derechos de los usuarios, el régimen de su protección y sus formas de participación en la gestión y fiscalización de las empresas estatales que presten el servicio. Igualmente definirá la participación de los municipios o de sus representantes, en las entidades y empresas que les presten servicios públicos domiciliarios.”

1.5.2. Sector Solidario.

El marco jurídico que estructura, ordena y regula la economía solidaria así como las diversas formas de organización solidaria está contemplado fundamentalmente en las siguientes leyes:

Ley 79 de 1988

Denominada Ley del Cooperativismo y cuyo propósito es el de dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

Ley 454 de 1998

Esta Ley, que entre otras, determina y define el marco conceptual que regula la economía solidaria, estructura y reglamenta el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria y la Superintendencia de la Economía Solidaria como entes de promoción y control respectivamente, cubija a las administraciones públicas cooperativas en lo pertinente a los principios, fines y características conceptual y adicionalmente en cuanto a:

Artículo 2° “Para efectos de la presente Ley denominase economía solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.”

Artículo 3° “Protección promoción y fortalecimiento. Declárese de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, a favor de la comunidad y en especial de las clases populares.”

Artículo 8° “De la participación de la economía solidaria en el desarrollo territorial. Las entidades de la economía solidaria¹⁷ deberán realizar las operaciones que sean necesarias y convenientes para dar cumplimiento a su objeto social o extender sus actividades, mediante

¹⁷ Denominase economía solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias.

sistemas de integración vertical y horizontal, estableciendo redes de intercooperación territoriales o nacionales y planes económicos, sociales y culturales de conjunto. Parágrafo. Los planes económicos sociales y culturales mencionados, podrán referirse, entre otras actividades, al intercambio o aprovechamiento de servicios, adquisiciones en común, financiamiento de proyectos especiales, impulso de servicios y realización de obras comunes, y todo aquello que tienda a su mayor promoción y desarrollo.”

Ley 142 de 1994

Por medio del cual se determina la regulación de los servicios públicos.

Artículo 5o. “Competencia de los municipios en cuanto a la prestación de los servicios públicos.” Es competencia de los municipios en relación con los servicios públicos, que ejercerán en los términos de la Ley, y de los reglamentos que con sujeción a ella expidan los concejos:

5.1. Asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, y telefonía pública básica conmutada, por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio en los casos previstos en el artículo 6o”¹⁸.

Dado que La Ley 142, introdujo un marco institucional, legal y regulatorio dentro del cual pueden operar las entidades prestadoras del servicio de acueducto. Las entidades a las que se les asignó las funciones de planeamiento, regulación y control hacen parte todas del Ministerio de Desarrollo.

Planeamiento

La planeación del sector de acueductos está a cargo de la Unidad Administrativa de Agua Potable y Saneamiento Básico del Viceministerio de Vivienda, Desarrollo Urbano y Agua Potable (Ministerio de Desarrollo Económico). Entre sus funciones se encuentran:

- Elaborar planes de expansión de la cobertura, que incluyan las inversiones públicas a realizar y las privadas que se deban estimular;
- Diseñar y promover programas especiales de agua potable y saneamiento básico para el sector rural;

¹⁸ ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COOPERATIVAS Para la Prestación de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto – Alcantarillado – Aseo, Pdf (2006), Págs 11-15.

- Identificar fuentes de financiamiento para el servicio y apoyar las negociaciones de estos recursos;
- Determinar el monto de los subsidios de la Nación y los criterios de asignación;
- Desarrollar y mantener un sistema adecuado de información sectorial; y,
- Aprobar los Planes de Gestión y Resultados (PGR) de corto, mediano y largo plazo y las actualizaciones anuales que presenten las empresas de servicios públicos del país.

Regulación

El ente regulatorio del sector es la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico - CRA, entidad con independencia administrativa, técnica y patrimonial, adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico. Entre sus funciones se encuentran:

- Promover la competencia entre quienes prestan el servicio, o regular los monopolios cuando por condiciones de mercado sólo haya lugar a un oferente;
- Señalar criterios generales sobre abuso de posición dominante y sobre la protección de los derechos de los usuarios en lo relativo a facturación, comercialización y demás asuntos de la relación de la empresa con el usuario;
- Definir los criterios de eficiencia, desarrollando indicadores y modelos para evaluar la gestión financiera, técnica y administrativa de las Empresas de Servicios Públicos (ESP's) y buscar su aplicación;
- Fijar las normas de calidad a las que deben ceñirse las ESP's;
- Establecer las fórmulas tarifarias;
- Establecer factores para determinar subsidios a los usuarios de estratos de menores ingresos; y,
- Solicitar a la SSPD que adelante las investigaciones e imponga las sanciones de su competencia, cuando existan indicios de que se han violado las normas.

Supervisión y control

“El artículo 147 del Decreto-Ley 2150 de 1995 eliminó el control concurrente entre superintendencias, al establecer que las facultades de control y vigilancia por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria, no podrán ejercerse respecto de entidades y organismos cooperativos sujetos al control y vigilancia de otras superintendencias.

“Así mismo, el artículo 1° del Decreto 1359 de 1998 establece: “...la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios asumirá el Control y Vigilancia del objeto social y de la

actividad cooperativa de las instituciones de economía solidaria que desarrollan en forma principal o especializada la prestación de servicios públicos domiciliarios”, por lo cual, las Administraciones Cooperativas que prestan los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo están bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios que para todos los efectos tendrá las mismas facultades de Superintendencia de la Economía Solidaria, con respecto a las entidades que están sometidas a su inspección, control y vigilancia”¹⁹.

Así, La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios tiene como principal objetivo garantizar a los consumidores un servicio continuo y de buena calidad.

A la SSP se le ha otorgado el poder de intervención directa (o por medio de una fiducia) en situaciones de insolvencia, quiebra o liquidación de una Empresa de Servicios Públicos, con el fin de garantizar el servicio en dichas situaciones.

Ley 715 de 2001

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

Decreto 1359 de 1998

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

Decreto 421 de 2000

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

Decreto 849 de 2002

¹⁹ Administraciones Públicas Cooperativas Para la Prestación de Servicios Públicos Domiciliarios (2006), PDF, Pág. 27.

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

Resolución 151 de 2001

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

Resolución 287 de 2004

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

Ley 99 de 1993

Artículo 63: a fin de asegurar el interés colectivo de un medio ambiente sano, el ejercicio de las funciones en materia ambiental se sujetará a los principios de armonía regional, gradación normativa y rigor subsidiario.

Decreto. 1200/2004

Artículo 1°. De la planificación ambiental regional. Es un proceso dinámico de planificación del desarrollo sostenible que permite a una región orientar de manera coordinada el manejo, administración y aprovechamiento de sus recursos naturales renovables, para contribuir desde lo ambiental a la consolidación de alternativas de desarrollo sostenible en el corto, mediano y largo plazo, acordes con las características y dinámicas biofísicas, económicas, sociales y culturales.

La planificación ambiental regional incorpora la dimensión ambiental de los procesos de ordenamiento y desarrollo territorial de la región donde se realice.

Artículo 2°. Principios. El proceso de planificación ambiental regional se regirá por los siguientes principios:

1. La Armonía Regional, la Gradación Normativa y el Rigor Subsidiario establecidos en el Título IX de la Ley 99 de 1993.
2. Concordancia y articulación entre los diferentes instrumentos de Planeación del Estado. La Planificación Ambiental Regional guardará armonía con la Política Nacional y los objetivos de Desarrollo del Milenio avalados en la Asamblea General de las Naciones Unidas del 2000.
3. Respeto por la Dinámica y Procesos de Desarrollo Regional. La Planificación Ambiental reconocerá la heterogeneidad de los procesos de desarrollo regional y aportará elementos para la construcción colectiva de un proyecto de región, en torno a una visión de desarrollo sostenible.
4. Integralidad. La Planificación Ambiental debe considerar los diferentes componentes, actores, interrelaciones e interacciones de la gestión ambiental y territorial, con la finalidad de optimizar los recursos, esfuerzos y en general favorecer la coordinación de acciones prioritarias.

Decreto 155/ 2004.

Decreto que tiene por objeto reglamentar las tasas por utilización de aguas superficiales, las cuales incluyen las aguas estuarinas, y las aguas subterráneas, incluyendo dentro de estas los acuíferos litorales. No son objeto de cobro las aguas marítimas.

Los recursos provenientes de la aplicación del Decreto, se destinarán a la protección y recuperación del recurso hídrico de conformidad con el respectivo Plan de ordenamiento y Manejo de la Cuenca.

Decreto 3100 de 2003. Tasa retributiva por vertimientos

Tasa Retributiva por Utilización directa del agua como recepto de Vertimiento puntual.

Decreto. 142/94. Min. de Desarrollo Económico.

Régimen de los Servicios Públicos, entre los principios generales, se cuenta la Obtención de economías de escala comprobables, mecanismos que garanticen a los usuarios el acceso a los servicios y su participación en la gestión y fiscalización de su prestación.

Resolución. 822/98. Ministerio de Desarrollo Económico.

Reglamento que tiene por objeto señalar los requisitos técnicos que deben cumplir los diseños, las obras y procedimientos correspondientes al Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico.

Título A: Aspectos generales de los sistemas de agua potable y saneamiento básico.

Título B: Sistemas de Acueducto.

Título C: Sistemas de Potabilización.

1.5.3. Documento CONPES 3343/2005, DNP.

Contiene los lineamientos y estrategias de desarrollo sostenible para los sectores de agua, ambiente y desarrollo territorial.

Desarrollo y Fomento de Instrumentos para el Manejo Integral del Agua.

La necesidad de un marco legal que permita complementar e integrar desde el nivel nacional elementos estratégicos para la planificación y administración del recurso hídrico en Colombia, asignación de derechos de uso del agua, estándares de calidad del agua de acuerdo al tipo de uso, control de la contaminación del agua, regulación y responsabilidades sobre el manejo de áreas de anegación y de los drenajes urbanos, desarrollo de sistema de información, formular política sobre el control de la contaminación hídrica basado en principios de eficiencia económica, equidad, y efectividad.

Fomentar la construcción de modelos que simulen el comportamiento del recurso hídrico superficial y subterráneo. Se buscará complementar la política de control de la contaminación hídrica con una política integral en materia de salud ambiental.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST

El diagnóstico de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST, se realizó estableciendo una serie de dimensiones de la organización clasificadas de la siguiente forma:

- ✚ Conocimiento de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo “COOACEDROST”.
- ✚ Servicio de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo “COOACEDROST”.
- ✚ Información de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo “COOACEDROST”.

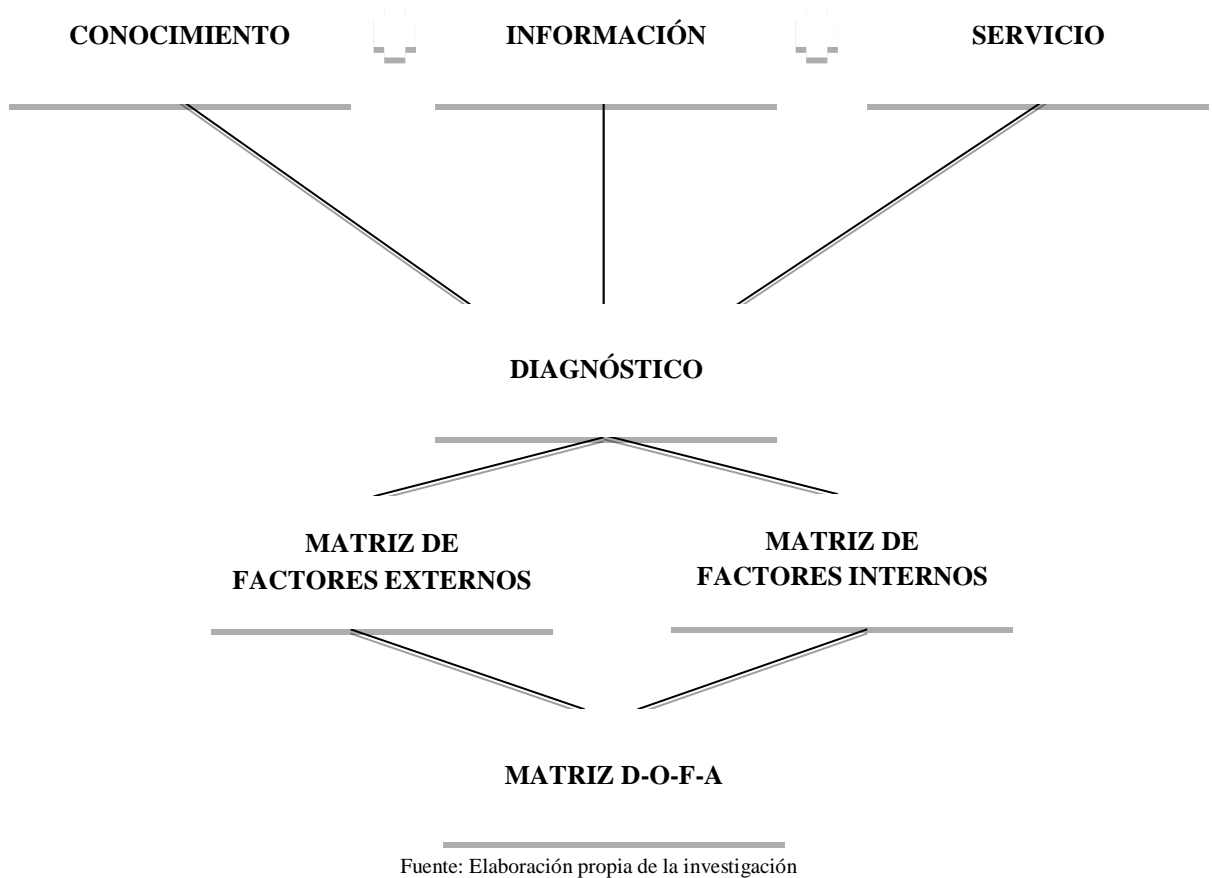
2.1. Dimensiones para el diagnóstico de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo “COOACEDROST”

Figura 2. Dimensiones para el Diagnóstico de COOACEDROST



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Figura 3. Metodología para la elaboración de la Matriz D-O-F-A



El reconocimiento y caracterización inicial de la organización contribuyó en la identificación de los entornos para la elaboración de la Matriz D-O-F-A de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo “COOACEDROST”.

2.2.Descripción de los entornos

El desarrollo de la descripción de los entornos se realizó considerando la situación interna y la situación externa de COOACEDROST.

2.1.1. Análisis externo de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST

El análisis del entorno externo comprende el reconocimiento de las instituciones, objetos y todos los factores externos que afectan el desarrollo de las actividades de la organización:

A. Entorno Social

- La ubicación de la red del acueducto COOACEDROST está en el municipio del Tambo, el cual es considerado como una zona de bastante conflicto por la presencia de diferentes actores armados al margen de la ley.
- La anterior situación ha desencadenado problemas como el desplazamiento forzoso en el área rural.
- Manifestación constante del ejército nacional para garantizar mayor control ante cualquier acto tentativo en contra del desarrollo normal de las actividades en dicha zona.
- Ataques a la organización por parte de la delincuencia común, situación que causó la pérdida de equipos de computación, insumos e información organizacional.
- Los colaboradores se desplazan diariamente en sus motos propias hacia la cabecera municipal a las diferentes veredas que hacen parte del sistema de acueducto, con el fin de cumplir con sus labores diarias.
- El trabajo Inter-cooperativo e Inter-asociativo es un factor latente en la cotidianidad de las actividades de las organizaciones del municipio del Tambo, existen ejemplos de logros adquiridos a través de la unión de los esfuerzos de los diferentes grupos que han permitido el acceso a capacitaciones, información y fomento de alianzas entre múltiples actores.
- En tanto que se percibe un espíritu integracionista entre las organizaciones que manejan acueductos rurales en la localidad y entre los departamentos Valle y Cauca, que se han reunido para proponer y realizar esfuerzos hacia el mejoramiento y desarrollo de la actividad del conglomerado rural de acueductos del suroccidente colombiano.

B. Entorno Geográfico.

- La estructura de la red vial de El Tambo es uno de los factores que más ha incidido en la falta de desarrollo del municipio, pues por la falta de vías se hace difícil el acceso a los centros educativos, servicios de salud y la comercialización de los productos agrícolas que inciden fundamentalmente en el nivel de vida de los habitantes.
- El sistema de acueducto de COOACEDROST se distribuye a lo largo de tres municipios Sotará, Timbío y el Tambo, situación que hace complejo el mantenimiento de la red de acueducto.
- Según las estadísticas de la Gobernación del Cauca, la densidad vial es de 109 m/km carretera de Popayán - El Tambo es la única pavimentada. En el municipio existen dos cooperativas de transporte, Rápido Tambo y Transrural, que prestan sus servicios de la cabecera del El Tambo a Popayán y entre las veredas.

C. Entorno Ambiental

Dado que el agua es un recurso natural que implica un especial manejo, incluso antes de su disposición final, es necesario que se conserven las áreas de las cuencas hidrográficas de las que son fruto la captación del líquido, así como el adecuado manejo de los desechos, para garantizar la continuidad del recurso y el menor impacto ambiental.

D. Entorno político y legal

- Dependencia en las decisiones políticas de la administración municipal para el manejo del sistema de acueducto y la financiación de obras para las alteraciones necesarias. Aunque la administración municipal no es la encargada del suministro del servicio de acueducto, tiene el rol de administrador del sistema, lo cual crea una subordinación en las disposiciones generales del gremio.
- Apalancamiento y apoyo por parte del Gobierno Nacional para el sector rural a través de iniciativas y proyectos para la gestión de los recursos hídricos y ampliación de cobertura a través de sus diferentes entidades, así como para el fomento y apalancamiento del sector de la economía solidaria.
- La Corporación Autónoma Regional del Cauca, CRC, tiene especial atención en que se garanticen la adecuada operación y disposición del agua para generar el menor impacto

ambiental posible, debido a que es el ente responsable de la gestión y protección de los recursos medioambientales del Cauca y, de igual forma, La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, antiguo Dansocial, es la entidad del Estado, adscrita al Ministerio del Trabajo, que fomenta y fortalece a las organizaciones solidarias en Colombia²⁰.

E. Entorno Tecnológico

Las tecnologías son conseguidas principalmente a través de las alianzas interinstitucionales, la administración municipal y las que pudiesen llevarse a cabo como gestión interna para fortalecer el área operativa y administrativa de la organización. No existen barreras de entrada para la consecución de tecnologías para el fortalecimiento del sector de acueductos.

F. Entorno Económico

- Se entiende a COOACEDROST como un motor de desarrollo para la comunidad. Sus esfuerzos están encaminados en gran parte al desarrollo de las actividades económicas de su área de cobertura como la agricultura y la ganadería especialmente.
- COOACEDROST satisface una necesidad básica que El Estado debe garantizar, existen políticas públicas que apoyan el fortalecimiento y desarrollo del sector de servicios públicos en los niveles nacional, departamental y municipal. En el mismo sentido, el gobierno también entiende la relevancia de las organizaciones que operan en la economía solidaria por lo que también apoya al sector desarrollando proyectos en pro de su desarrollo mediante la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

2.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE-

Dado que no todos los elementos que hacen parte del escenario externo tuvieron el mismo nivel de injerencia sobre las variables de COOACEDROST, fue necesario hacer una selección de los elementos preponderantes para el estudio de la interacción de la organización con el entorno, con la intención de identificar las oportunidades y amenazas que se presentaban en este medio ambiente a través de la Matriz de Factores Externos

²⁰Funciones Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Tomado de <http://www.dansocial.gov.co/?q=la-entidad/qui%C3%A9nes-somos/funciones-unidad-administrativa-especial-de-organizaciones-solidarias>

(EFE), la cual permitió para la organización, resumir y evaluar las variables a través de su calificación y nivel de ponderación para la misma.

2.1.2.1. Amenazas

A1: Problemas climáticos.

Las actividades operacionales de COOACEDROST se ven influenciadas por las condiciones climáticas ya que cuando se presentan lluvias en la zona, hay mayor incidencia en el reporte de daños y quejas acerca de la calidad del agua por parte de los usuarios debido a que la lluvia genera mayor turbiedad en el agua captada aumentándose, de igual forma, la complejidad en el mantenimiento de la planta de tratamiento.

A2: Desarrollo de actividades agrícolas no sostenibles.

El tipo de población atendida por COOACEDROST en el municipio del Tambo como área principal de cobertura, y en las veredas de los municipios aledaños de Sotaráy Timbío, es una población campesina que acude como actividad económica a la agricultura y la ganadería, siendo la agricultura la actividad más desarrollada por las comunidades del sector. Debido a las condiciones culturales de ésta población, se llevan a cabo éstas prácticas con métodos de agricultura ancestrales que ignoran procesos más amigables con el medio ambiente.

A3: Normatividad inestable y cambiante.

Las directrices del sector son objeto de cambios en forma permanente. Las dinámicas se ven afectadas por las disposiciones políticas del gobierno en vigencia las cuales suelen tener vigencia en el corto plazo.

A4: Problemas de orden público.

Una constante en la zona rural del municipio del Tambo, Cauca, son los actos delictivos ejecutados por grupos al margen de la ley.

El municipio del Tambo es reconocido como zona de alto riesgo. Las veredas de dicho municipio han sido objeto de actos violentos que han promovido el abandono de predios y

el desplazamiento forzado de un importante número de familias. En el mismo sentido, COOACEDROST fue víctima el hurto de pertenencias, en las oficinas de la cabecera municipal, perdiendo equipos de computación e información organizacional en el año 2012.

A5: Vías de acceso.

El desarrollo de la infraestructura vial en el municipio del Tambo es incipiente. El panorama general del municipio son las vías destapadas siendo la única vía pavimentada la que comunica con la ciudad de Popayán, capital del Departamento del Cauca, vía que no está en las mejores condiciones.

A6: Rivalidad competitiva.

Dado que un sistema de acueducto requiere del compromiso y del esfuerzo trascendental de muchas personas, en el municipio del Tambo existe otra organización que abastece

2.1.2.2.OPORTUNIDADES

O1: Trabajo Inter-cooperativo e Inter-asociativo

El establecimiento de Alianzas Estratégicas contribuye al mejoramiento de los servicios y por tanto, a la mejor proyección social.

O2: Políticas gubernamentales de apoyo hacia el sector.

Contribuyendo al desarrollo y mejoramiento del servicio para la comunidad.

O3: Acceso a créditos obras y recursos para proyectos.

Para la ampliación de la infraestructura y mantenimiento de redes.

O4: Interés del conglomerado empresarial privado hacia el apoyo de la gestión del recurso hídrico.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Mayor inversión implica mejoramiento del entorno social y no sólo de la organización.

O5: Acceso a la tecnología.

Lo que contribuiría para que la organización amplíe su red y sus servicios en el entorno en el que se desenvuelve.

O6: Demanda Insatisfecha.

Existencia de una demanda potencial, lo que garantiza que existe un mercado para el desarrollo normal de las operaciones.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos –MEFE en COOACEDROST.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1: Trabajo Inter-cooperativo e Inter-asociativo	0,11	4	0,44
O2: Políticas gubernamentales de apoyo hacia el sector.	0,1	4	0,4
O3: Acceso a créditos obras y recursos para proyectos.	0,09	4	0,36
O4: Interés del conglomerado empresarial privado hacia el apoyo de la gestión del recurso hídrico.	0,06	3	0,18
O5: Acceso a la tecnología.	0,06	2	0,12
O6: Demanda Insatisfecha.	0,06	2	0,12
AMENAZAS			
A1: Problemas climáticos.	0,11	2	0,22
A2: Desarrollo de actividades agrícolas no sostenibles.	0,1	2	0,2
A3: Normatividad inestable y cambiante.	0,1	1	0,1
A4: Problemas de orden público.	0,09	2	0,18

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
A5: Vías de acceso.	0,09	2	0,18
A6: Rivalidad competitiva.	0,03	1	0,03
TOTAL	1		2,53

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Nota: el peso para cada uno de los conceptos fueron determinados por la pasante en compañía, previa socialización y discusión con la Gerencia y el Consejo de Administración, de acuerdo a la importancia que cada uno de estos factores tiene para la cooperativa.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos caracterizada en COOACEDROST, arrojó una ponderación equivalente al **2.53**, cifra que permite afirmar que aunque los esfuerzos emprendidos por la organización objeto de análisis les han permitido aprovechar algunas oportunidades existentes en el entorno externo, minimizando de igual forma, algunas de sus amenazas; se evidenció la falta de una mayor eficiencia para lograr el aprovechamiento de todas las oportunidades y la neutralización de todas las amenazas, situación que abre la posibilidad de emprender nuevas estrategias que permitan lograr este cometido.

2.1.3. Análisis interno de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST

El diagnóstico interno ayudó a precisar la situación en que se encuentra COOACEDROST para el período de este estudio.

A. Proceso organizacional

- ◆ COOACEDROST cuenta con los estatutos de constitución que regulan su funcionamiento interno, además de un organigrama definido, estas herramientas que permiten tener clara la línea de autoridad que existe en la institución.
- ◆ No existen áreas funcionales definidas, la gerencia está al tanto de todos los procesos de la organización y de las actividades operativas del sistema de acueducto. Los colaboradores conocen cuáles son sus funciones específicas, y hasta dónde va el alcance de su responsabilidad por el trabajo asumido.

- ◆ No existe una herramienta que permita la evaluación o que soporte un control sobre las actividades que se ejecutan en la organización, salvo las actividades directivas que consten en las actas respectivas de las reuniones con el ápice estratégico.
- ◆ Todos los colaboradores han sido vinculados a la organización porque se destacaron por su compromiso, liderazgo y el conocimiento adquirido durante la constitución de COOACEDROST y la construcción e instauración del sistema de acueducto; el sentido de pertenencia de los colaboradores y asociados, las buenas relaciones con la administración municipal y otras cooperativas de acueducto así como las alianzas obtenidas a través de la interacción con éstas y otras entidades, son los factores que han permitido la subsistencia de la empresa. Justamente, La SSPD ha patrocinado algunas capacitaciones, a nivel básico, necesarias para el manejo de la información de la que deben rendir cuenta el sector de acueductos con el fin de dar cumplimiento a dichas exigencias.
- ◆ Finalmente, de acuerdo a los estatutos, COOACEDROST faculta la autoridad a tres entes, los cuales determinan las directrices que deben ser ejecutadas por la gerencia; estos son a saber: la Asamblea General, la Asamblea de Usuarios y el Consejo de Administración²¹.

B. Proceso de Planeación.

- ◆ La planeación la llevan a cabo los integrantes del Consejo de Administración en representación de las disposiciones de la Asamblea General, la Asamblea de Usuarios y con el apoyo de la gerencia, identificando las expectativas y necesidades.
- ◆ El proceso de planeación se realiza durante la celebración de la Asamblea General ordinaria o extraordinaria, según sea el caso²², recurriéndose generalmente a la primera, la cual se estipula dentro de los 3 primeros meses del año mediante una convocatoria realizada por el consejo de administración, la junta de vigilancia, el revisor fiscal o el 15% de los asociados, según sea el caso. Reunión que abarca los respectivos debates acerca de los aspectos trascendentales acerca de las políticas, planes, programas, y criterios generales que permitan y se requieran para el cumplimiento del objeto social, dejando como resultado al final de la jornada un acta que da constancia de las aprobaciones y condiciones en que se realizó dicha asamblea.

²¹ Capítulo IV. Organización Administrativa de la Cooperativa, artículo 26. Estatutos COOACEDROST.

²² Capítulo IV, artículos 29 y 30. Estatutos COOACEDROST.

- ◆ Los objetivos y las estrategias se plantean como una reacción ante una situación que necesite de pronta atención así, los esfuerzos de la organización se dosifican de acuerdo a la urgencia con que se necesita afrontar dicho escenario; las decisiones para afrontar dichos asuntos, dependiendo de los alcances del mismo, se generan por decisión de la gerencia ó, dependiendo de la trascendencia de la situación, mediante reuniones convocadas, con el consejo de administración.
- ◆ Las decisiones que se toman se plasman en un acta que generalmente se difunde, dependiendo de su importancia, en los diferentes medios de comunicación, siendo la cartelera de la oficina el medio predilecto de divulgación.
- ◆ No hay ideas claras sobre la estrategia actual ni de los objetivos y las estrategias a seguir en el mediano y largo plazo; existen algunas propuestas lideradas por la gerencia pero no existe un direccionamiento estratégico formal y difundido.
- ◆ Aunque en COOACEDROST no están establecidos los valores corporativos, a diferencia de los principios cooperativos a los que prestan atención²³, el personal entiende que la honestidad, la responsabilidad, el respeto, la honradez y el compromiso son elementos claves para la ejecución de sus tareas y la prestación del servicio.
- ◆ El gerente ha creado un ambiente de confianza, respeto y amabilidad que se ve reflejado en el ambiente laboral y la informalidad en que se realiza el control de las actividades internas. (Su experiencia en la organización ha permitido deducir algunas debilidades y fortalezas presentes en la organización).
- ◆ El sector de acueductos integra la información oficial emitida por los entes que abarcan las directrices del sector de acueductos, generalmente reciben las notificaciones, exigencias de requerimientos e invitaciones, mediante correo electrónico o físicamente a la sede. Además, una forma en que el ápice estratégico obtiene información es mediante la participación activa con las asociaciones y las entidades que hacen parte de las alianzas Inter-cooperativas y de los convenios interinstitucionales.

C. Proceso de Control

- ◆ Se han determinado unos organismos de control cuyas funciones y obligaciones están definidas en los estatutos: Junta de Vigilancia, Revisor fiscal, Comité de Peticiones, Quejas y Recursos y los Comités de Apoyo Veredal²⁴.

²³ Artículo 7, capítulo II. Estatutos COOACEDROST (2012).

²⁴ Capítulo V. Estatutos COOACEDROST (2012).

- ◆ El control de las actividades realizadas por los colaboradores de COOACEDROST, lo asume cada colaborador, quien tiene la responsabilidad de llevar a cabo su trabajo de la mejor manera, pues se entiende que de no ser así hay implicaciones directas en la calidad de la prestación del servicio.
- ◆ Para garantizar el normal funcionamiento de la empresa y, acorde a las exigencias provistas por la SSPD, se realiza el cargue de información anual para atender los requerimientos de información por parte de la SSPD, el cual debe suministrarse a través del uso de la plataforma “Sistema Único de Información, SUÍ”, donde se almacena y difunde la información organizacional en los ámbitos administrativo, financiero y técnico.
- ◆ La gerencia ha depositado la confianza en sus colaboradores razón por la que la cantidad de control ejercido en el desarrollo de las actividades laborales es mínima; frecuentemente los esfuerzos de la gerencia se dedican a dar solución a la urgencia que se presente en determinada área de la cooperativa. No existe un sistema de control de gestión que permita conocer la efectividad de las actividades emprendidas en la cooperativa, por lo que se asumen respuestas reactivas ante toda eventualidad que traiga el desarrollo de las diferentes actividades organizacionales internas en el día a día.
- ◆ El consejo de administración recibe informes de la gerencia acerca de las gestiones realizadas pero desconocen herramientas que les permitan evaluar y tener un registro de los avances y estados de las diferentes iniciativas de la organización, esto se maneja dentro de la informalidad.

D. Proceso de Personal.

- ◆ La cooperativa tiene una planta de personal definida²⁵. El reclutamiento de personal para la contratación de personas que apoyan estos cargos generalmente se hace por medio de recomendación de los trabajadores que están vinculados a la empresa, bajo la autorización de la Gerencia o acorde con las disposiciones estatutarias si dicha contratación excede los 3 salarios mínimos legales mensuales vigentes²⁶.
- ◆ Se percibió el compromiso de los colaboradores para ejercer sus funciones con calidad humana y honestidad, siendo ellos personas a quienes les encargaron labores tras la plena confianza de su experiencia y capacidad para el desarrollo de las mismas.

²⁵ Capítulos VI. Los Empleados de la Cooperativa. Estatutos COOACEDROST (2012).

²⁶ Artículo 52. Capítulo IV. Estatutos COOACEDROST (2012).

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

- ◆ Existen valores organizacionales como la confianza y el compromiso que son pilares en la elección de cada nuevo colaborador. En el mismo sentido, los colaboradores han entendido la necesidad de capacitarse para adquirir las herramientas necesarias que faciliten el desempeño de sus labores a través de instituciones como el SENA; las capacitaciones han surgido por decisión propia o mediante invitaciones por parte de las entidades como la SSPD, la Asociación de Organizaciones Comunitarias Prestadoras del Servicio de Agua y Saneamiento Básico en el Suroccidente Colombiano “AGUACOL”, entre otras. Las capacitaciones han sido respaldadas por el gerente, quien toma la decisión de otorgar los permisos correspondientes, una vez se hayan establecido unas condiciones para que la ausencia del colaborador, no afecte la prestación del servicio.
- ◆ La planta de personal tiene una rotación muy escasa, siendo el cargo de la gerencia el que ha presentado mayor dinamismo a lo largo de la historia de la organización. Justamente, dadas las dinámicas generadas a través de la construcción y operación de la nueva planta de tratamiento, se genera la necesidad de un nuevo operador de red que apoye el normal funcionamiento de las redes del sistema así como su mantenimiento; de otro lado el operador de la planta de tratamiento monitorea la planta de tratamiento y las obras de adecuación que ahí se adelantan durante los tres turnos matutino, vespertino y nocturno; existe un apoyo mutuo entre ambos cargos en cuanto la atención a problemas en la red del sistema y el apoyo en la planta de tratamiento, ello permite que se mantenga una revisión constante del sistema de acueducto.
- ◆ Ante la nueva inclusión del operador de red, la inducción la realiza el actual operador de la planta, quien ha desempeñado estas las labores de la red del sistema desde su creación. La gerencia confía en el criterio y la honestidad de sus colaboradores al momento de incluir y capacitar a un nuevo colaborador, sin embargo la gerencia se contacta con el nuevo integrante para atender las inquietudes que pueda tener respecto a las expectativas que se tienen frente su trabajo.
- ◆ En cuanto al nivel de motivación de los colaboradores, actualmente las personas están motivadas porque han presenciado y han sido artífices de los esfuerzos emprendidos para la formación de COOACEDROST, entienden el impacto social de este servicio dentro de sus comunidades, hay una concepción altruista sobre la razón de ser de la cooperativa, lo que ha permitido la cohesión del grupo de colaboradores en el compromiso de garantizar el servicio para la población rural.
- ◆ De otro lado, algunos colaboradores manifiestan la necesidad de un ajuste favorable para el valor de sus salarios pues manifiestan que desde su vinculación a la

organización han transcurrido varios años y dicho valor no ha sido modificado ni se les ha reconocido valor alguno para el pago de las horas extras, nocturnas, domingos y festivos; paralelamente estos colaboradores son conscientes de la situación financiera de la empresa y de los nuevos esfuerzos que demandan los procesos para la potabilización del agua, por ello prefieren esperar a que se estabilicen las condiciones para negociar estos valores. Además en la parte operativa del sistema de acueducto hay sobrecarga de trabajo, pues son sólo dos personas las que monitorean durante los 3 turnos el sistema de redes y planta de tratamiento; cuando el clima cambia y aumenta la presencia de lluvia, las labores en el sistema de acueducto aumentan al volverse más complejo el mantenimiento de la red y la planta de tratamientodel acueducto debido a que se generan más turbiedad en el agua así como es más complejo resolver los daños que se generan en las redes razón por la que generalmente se contratan jornales para apoyar una respuesta rápida y oportuna a dichas situaciones.

- ◆ Se ha promovido el cargo gerencial dentro de la cooperativa, dependiendo de las condiciones de la organización y las capacidades de liderazgo y gestión que tenga la persona postulada, si ésta cumpliera los requisitos estatutarios para dicho cargo²⁷. Es importante recalcar que los organismos como el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los Comités son cargos Ad Honorem y no representan un compromiso salarial para la cooperativa²⁸.
- ◆ Por otra parte, cada trabajador tiene claro cuáles son las funciones que deben desempeñarse en la empresa; la secretaria de recaudo y el operador de la planta son las únicas personas que permanecen en su puesto desde los inicios de la cooperativa. Todos los cargos de la planta de personal reciben el salario mínimo a excepción del contador y del Revisor Fiscal²⁹.
- ◆ COOACEDROST no cuenta con un sistema de recompensas ni sanciones para sus colaboradores; generalmente se da un trato informal ante las acciones que merezcan ser destacadas, ello comprende el otorgar la autorizaciones para permisos y tiempo libre ó, el reconocimiento público de las labores del colaborador en alguna de las reuniones celebradas. Entretanto, las quejas o reclamos por parte de los colaboradores, se hace de manera informal, dialogando con la gerencia para llegar a un acuerdo. En el mismo sentido, cuando un colaborador incurre en una falta o comete un error, el gerente le hace un llamado de atención verbal.

²⁷ Artículo 50, Capítulo IV. Estatutos COOACEDROST (2012).

²⁸ Artículos 26 a 48, Capítulo IV. Estatutos COOACEDROST (2012).

²⁹ Capítulos IV, V y VI. Estatutos COOACEDROST (2012).

E. Proceso de Dirección.

- ◆ El sentimiento general de los colaboradores es que todos sus aportes y opiniones son considerados en el momento de afrontar determinada situación, mas no tienen la capacidad de tomar decisiones; todos concuerdan en que su compromiso con la empresa es aportar a la solidificación y crecimiento desde su campo de acción y capacidades además, de acuerdo a las tareas que les son asignadas se comprometen con la empresa y sienten que de contar con un mayor apoyo para las capacitaciones, estarían dispuestos a aportar más a la cooperativa. Los colaboradores actuales estarían comprometidos aunar esfuerzos, para coordinar y apoyar, desde sus respectivas áreas de conocimiento, el trabajo del nuevo talento humano que resulte del crecimiento de la cooperativa. Encuentran una oportunidad de ascender y mejorar sus condiciones actuales dentro de la organización a través del desarrollo de su vida profesional. Concluyen que existe la disposición para el diálogo y la escucha, situación que promueve dinámicas sanas en pro de la comunicación.
- ◆ Existen colaboradores sobresalientes en la organización a saber: la secretaria de recaudo y el operador de la planta de tratamiento ya que además de estar vinculados a la cooperativa desde su creación, ambos son el máximo apoyo de la gerencia en cuanto a las recomendaciones para la toma de las decisiones dentro de éstas áreas, la primera al poseer toda la información de la parte administrativa y el segundo al conocer y tener la información relativa de la parte operativa del sistema de acueducto.
- ◆ Por otro lado, las expectativas que las directrices tienen frente a la empresa en largo plazo evitan incurrir en cambios que generen incrementos en las tarifas: desearían que COOACEDROST trascienda en el tiempo con unos usuarios que adapten una cultura sólida sobre el uso eficiente y racional del agua, así como el pago oportuno del servicio; que la cobertura sea más amplia; que se impulsen más proyectos para el fomento y desarrollo agrícola; contar con los equipos y el talento humano necesario para tener un mejor control sobre la calidad y cantidad de agua suministrada.

F. Proceso de Análisis Financiero.

- ◆ La cooperativa desde su instauración se ha valido de recursos propios en lo que respecta al mantenimiento del sistema de acueducto y el manejo administrativo sin embargo, la mayoría de las obras realizadas para la adecuación del sistema de acueducto, han sido logradas, en su mayoría, a través del apoyo de la administración municipal o de la asociación y convenio logrados con entidades como AGUACOL, entidad que agrupa

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

organizaciones de acueductos rurales del Suroccidente colombiano, Smurfit Kappa cartón de Colombia, S.A. y, el trabajo intercooperativo. En tanto que, son los valores recibidos por recaudos los que han solventado las obligaciones en el corto plazo, permitiendo la subsistencia de la cooperativa.

- ◆ La cartera es una variable que preocupa a la administración actual ya que existen cuentas que son difíciles de recuperar debido a que los problemas de orden público han promovido el desplazamiento de los habitantes de predios que no han sido reportados a la organización para la cancelación de la suscripción al servicio, por lo que conforme pasa el tiempo se va incrementando el valor de la deuda de las propiedades abandonadas.
- ◆ Entretanto, dado que se logró la consecución de subsidios para financiar el 50% del valor del cargo por consumo de la tarifa para los suscriptores del servicio de agua potable en el municipio del Tambo, ello permite pensar en un panorama con mayor estabilidad financiera en el presente año pero hay una visión directiva dependiente de las disposiciones de las administraciones municipales de cada vigencia, lo que ha entorpecido pensar en otras medidas en pro de una sana planeación financiera para las adecuaciones y los nuevos gastos que exige la operación de la nueva planta de tratamiento.
- ◆ Disposiciones de los asociados de la cooperativa como el destinar dineros para la reinversión en la empresa, son condiciones que permiten un manejo eficiente en el uso de sus recursos y que posiciona una imagen institucional positiva frente a los usuarios y asociados de COOACEDROST.
- ◆ Entretanto, cada una de las transacciones diarias que se hacen se van registrando en registros contables manuales que se llevan por parte de la secretaria de recaudo, los cuales son supervisados y aprobados por la Gerencia; dichos movimientos son reflejados en el sistema contable por el contador. De la misma manera se deben enviar informes anuales a la Superintendencia de Servicios Públicos mediante la plataforma denominada Sistema Único de Información, SUI, reportando los ingresos y gastos, labor que desarrolla el contador junto a la secretaria de recaudo.
- ◆ Actualmente, se tiene un sistema de información llamado “Plataforma para Pequeños Prestadores” que permite responder en forma oportuna y accesible a la organización contable, situación que ha facilitado el cargue de este tipo de información al SUI; el contador periódicamente socializa la situación contable de la organización al ápice estratégico.

- ◆ Además, los estados financieros reflejan integralmente el aspecto patrimonial. Los ingresos que se reciben son generados principalmente por el recaudo y, en el presente año, se aúna el dinero que proviene de los subsidios. Los informes financieros están a cargo del contador, éstos se presentan a los directivos de forma bimensual y anual.
- ◆ De otro lado, dado el carácter social que se le ha dado a la cooperativa, existen casos en los que se facilita el usufructo de materiales para la conexión del servicio y se permite que el suscriptor devuelva el material en un tiempo determinado, si se tratase de una nueva instalación o de una adecuación; Este tipo de situaciones se evalúan entre la gerencia y el consejo de administración, quienes determinarán las condiciones en que se aborde la petición realizada por la persona. Se trata de no generar porcentajes de deuda a los nuevos usuarios, pues el acueducto busca prestar el mejor servicio con las mínimas tarifas posibles a sus clientes.
- ◆ Finalmente puede afirmarse que COOACEDROST cumple con sus obligaciones tributarias al 100%, dentro de los plazos establecidos y siempre está buscando, a mano de la asesoría contable, reducir al mínimo el pago legal de los impuestos utilizando todos los beneficios tributarios que le sean aplicables.

G. Clientes.

- ◆ COOACEDROST atiende las necesidades y expectativas de dos tipos de clientes: los usuarios del servicio de acueducto y los asociados de la cooperativa.
- ◆ En este sentido, se realizan las respectivas asambleas para conocer las necesidades de sus clientes que influyen en la toma de decisiones; se percibe la preocupación por dar una buena atención al cliente mediante el uso de un formato de peticiones, quejas y reclamos, una línea telefónica para la atención al cliente, así como la presencia de la secretaria de recaudo quien es la cara amable que soporta la función de atención al cliente; la gerencia de la empresa tiene pleno conocimiento del mercado que tiene, y de manera informal, analiza las necesidades y expectativas de los clientes. Anualmente se realizan la Asambleas de Usuarios y la Asamblea de Asociados, reuniones que generan el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, donde se genera un documento formal, acta, que permite un proceso posterior de retroalimentación pertinente.
- ◆ En el mismo sentido, para la comunicación con los clientes generalmente se recurre a la atención personal en la oficina por parte de la secretaria, ó del gerente, dependiendo de la situación. De igual forma se hace uso del correo

electrónico y la línea telefónica institucional, además del uso de publicaciones en la cartelera de la oficina ya través de los medios de comunicación locales si fuere el caso.

H. Gestión democrática.

- ◆ Debido al carácter cooperativo de la organización, como eje de sus principios se encuentra establecida la participación democrática de sus actores para dar su voz y voto en lo referente a la toma de las principales decisiones para COOACEDROST. Ello se ve reflejado a lo largo de las disposiciones de los estatutos y en el estilo gerencial actual que encuentra muy conveniente la socialización de determinadas situaciones frente al Consejo de Administración para su participación en la toma de decisiones en las que la gerencia tiene la potestad de actuar autónomamente.
- ◆ Se ha podido detectar la escasa utilización de herramientas de planeación, hecho que ha determinado una visión organizacional amplia y estructurada a la luz de los propósitos organizacionales en el mediano y largo plazo. La herramienta de planeación que se usa es el cronograma en forma limitada, pues básicamente se utiliza en el nivel operativo.

I. Infraestructura del sistema.

- ◆ El insuficiente control para el registro de la cantidad de agua consumida, hace difícil el seguimiento del comportamiento en el consumo individual de cada suscriptor, por lo que la detección de las conexiones fraudulentas son difícilmente percibidas y neutralizadas, generando pérdidas para la organización.
- ◆ Además, las recientes obras en la planta de tratamiento no han sido suficientes para asegurar la seguridad de la misma. Los tanques están desprotegidos y la calidad del agua pende de la constante guardia del operador de la planta quien está alerta ante cualquier eventualidad durante los tres turnos en que opera la planta: matutino, nocturno y vespertino.
- ◆ En el mismo sentido se perciben esfuerzos importantes para la adecuación del laboratorio, acción que garantizaría de forma más amplia la calidad del agua suministrada por la cooperativa.

J. Direccionamiento Estratégico.

- ◆ No existe un direccionamiento estratégico definido que permita la coherencia y efectividad de un cambio planeado para la organización.
- ◆ Aunque se pueden percibir algunas estrategias que se han efectuado de forma empírica, no se tienen difundidas a lo largo de la organización, ni se encuentran plasmadas formalmente; La gerencia las asume como medio de trabajo para el desarrollo y la gestión de las actividades organizacionales.

K. Relaciones Públicas y Alianzas Interinstitucionales.

- ◆ COOACEDROST ha logrado establecer alianzas y convenios con la Federación de Cafeteros, Smurffit Kappa Cartón de Colombia, La Universidad del Cauca y La Asociación de Organizaciones Comunitarias Prestadoras del Servicio de Agua y Saneamiento Básico en El Suroccidente Colombiano AGUACOL.
- ◆ Cabe destacarse que las dinámicas generadas a través de dichas alianzas son las que permiten obtener información de primera mano para la toma de decisiones activas que encaminen por buen rumbo, la consecución de obras y capacitaciones para la organización.

2.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI en COOACEDROST

En esta etapa se resumen y evalúan las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización, además de proveer una base que permita la identificación de las relaciones entre dichas áreas y la proposición de estrategias para COOACEDROST.

2.1.4.1. Debilidades

D1: Bajos niveles de escolaridad.

Porque esto impide el fortalecimiento de la organización en sus diferentes procesos.

D2: El proceso de control y evaluación es informal.

Lo que implica que no hay un verdadero control e identificación de los factores de riesgo en los procesos.

D3: Dependencia de agentes externos para la elaboración de proyectos para la consecución de recursos gubernamentales y/o privados.

Aumentando los costos de operaciones y limitando el alcance de los servicios de la Cooperativa.

D4: Carencia de un sistema de recompensas y sanciones.

Falta de motivación y de restricciones para el cumplimiento de las funciones.

D5: Sobrecarga de trabajo.

Por la asignación de funciones que no corresponden a los cargos actuales de la cooperativa.

2.1.4.2.FORTALEZAS

F1: Personal honesto y comprometido.

Lo que garantiza el cumplimiento de las funciones para cumplir con el objetivo organizacional.

F2: Sentido de pertenencia entre los colaboradores y asociados de la cooperativa.

Que significa la unidad para el desarrollo de las actividades, y el crecimiento de la organización hacia un objetivo común.

F3: Buen clima organizacional.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Buena motivación para las personas y para el desempeño de sus funciones.

F4: Excelente manejo de relaciones Públicas.

Importante para el establecimiento de alianzas y convenios para el mejoramiento organizacional.

F5: Estatutos definidos.

Importante que haya estatutos para facilitar la concepción de los procesos de la organización.

F6: Buena capacidad de respuesta a necesidades de los asociados.

La satisfacción de las necesidades garantiza la calidad en los servicios.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI en COOACEDROST

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Personal honesto y comprometido	0,12	4	0,48
F2: Sentido de pertenencia entre los colaboradores y asociados de la cooperativa	0,1	4	0,4
F3: Buen clima organizacional	0,09	4	0,36
F4: Excelente manejo de relaciones Públicas	0,09	4	0,36
F5: Estatutos definidos	0,08	3	0,24
F6: Buena capacidad de respuesta a necesidades de los asociados.	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
D1: Bajos niveles de escolaridad	0,1	2	0,2
D2: El proceso de control y evaluación es informal	0,09	1	0,09
D3: Dependencia de agentes externos para la elaboración de proyectos para la consecución de recursos gubernamentales y/o privados	0,07	1	0,07
D4: Carencia de un sistema de recompensas y sanciones	0,06	2	0,12
D5: Sobrecarga de trabajo	0,05	2	0,1
D6: Información institucional desactualizada.	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,78

Fuente propia de la investigación

Nota: el peso para cada uno de los conceptos fueron determinados por la pasante en compañía, previa socialización y discusión con la Gerencia y el Consejo de Administración, de acuerdo a la importancia que cada uno de estos factores tiene para la cooperativa.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos caracterizada en COOACEDROST, arroja una ponderación equivalente al **2.78**, cifra que permite afirmar que dicha organización está fortalecida internamente. Existen las condiciones para realizar procesos internos de la mejor forma lo que potencializa el aumento de la calidad y eficiencia en la prestación del servicio.

2.3. Matriz D-O-F-A identificada en la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST

Tabla 4. Matriz D-O-F-A identificada en COOACEDROST

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS	D1: Bajos niveles de escolaridad. D2: El proceso de control y evaluación es informal. D3: Dependencia de agentes externos para la elaboración de proyectos para la consecución de recursos gubernamentales y/o privados. D4: Carencia de un sistema de recompensas y sanciones. D5: Sobrecarga de trabajo.	O1: Trabajo Inter-cooperativo e inter-asociativo. O2: Políticas gubernamentales de apoyo hacia el sector. O3: Acceso a créditos obras y recursos para proyectos. O4: Interés del conglomerado empresarial privado hacia el apoyo de la gestión del recurso hídrico. O5: Acceso a la tecnología.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

	O6: Demanda Insatisfecha.
FORTALEZAS	AMENAZAS
F1: Personal honesto y comprometido. F2: Sentido de pertenencia entre los colaboradores y asociados de la cooperativa. F3: Buen clima organizacional. F4: Excelente manejo de relaciones Públicas. F5: Estatutos definidos. F6: Buena capacidad de respuesta a necesidades de los asociados.	A1: Problemas climáticos. A2: Desarrollo de actividades agrícolas no sostenibles. A3: Normatividad inestable y cambiante. A4: Problemas de orden público. A5: Vías de acceso. A6: Rivalidad competitiva.

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	Alianzas y convenios para la gestión de recursos. Difusión de la imagen institucional. Identificación y captación de potencial demanda	Promoción y desarrollo de eventos de capacitación. Introducción de nuevas tecnologías. Reorganización de los procesos de personal.
	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Promoción de campañas para el uso eficiente del agua. Diseño de procesos ágiles y dinámicos que optimicen el servicio. Desarrollo de la estructura física.	Establecimiento del direccionamiento estratégico organizacional y su difusión a lo largo de la organización. Vinculación de una persona encargada para el desarrollo de proyectos (D3 A3).	

Fuente: Elaboración propia de la investigación

2.4.Resultados del Diagnóstico en COOACEDROST

COOACEDROST es una organización reactiva ante los advenimientos del entorno, que subsiste gracias al esfuerzo y la iniciativa de sus colaboradores y asociados, dado que no existen herramientas de planeación que permitan tener la claridad en las acciones o actividades que direccionen de forma eficiente y estratégica, la totalidad del cuerpo organizacional hacia un punto deseado.

De otro lado, puede aseverarse que es una institución impulsada por la fuerza de las buenas relaciones públicas y el apoyo del gobierno nacional en aras del desarrollo y el

fortalecimiento de las entidades que ayudan a suplir la cobertura de los lugares donde el gobierno no ha llegado, lo que permite afirmar que existe un gran potencial para el crecimiento y desarrollo sostenible de los diversos proyectos de COOACEDROST al encontrarse amparado en dos grandes sectores de interés gubernamental: los servicios públicos y la economía solidaria. Paralelamente, esto significa un doble compromiso para la organización y es mayor la complejidad de la administración y gestión de dicha situación pues deben acogerse y cumplir con las disposiciones del marco regulatorio de ambas esferas.

Igualmente, persiste una mentalidad reactiva generalizada en el ápice estratégico, debido al desconocimiento de herramientas de planeación, control y gestión, situación que influye en la toma de decisiones que soporta el enfoque reactivo y de corto plazo que ha imperado a lo largo de la historia organizacional, donde la planeación organizacional apenas logra ir más allá del logro de un cronograma de actividades.

Además, los beneficios económicos y tributarios a los que tiene derecho la cooperativa del acueducto, permiten pensar en un panorama organizacional que promueva el desarrollo económico y social de la región, basado en la oferta de nuevas alternativas de empleo.

La demanda del agua se conoce en forma parcial porque no se tiene un sistema de micro medición que permita calcular el consumo por familia, situación que dificulta el control acerca del problema de conexiones fraudulentas, generándose pérdidas considerables en la organización. El no tener estos registros ha favorecido a que los usuarios realicen otro tipo de usos no permitidos con el agua del acueducto, entre ellos los sistemas de riego, el lavado del café, ganadería, entre otros.

Finalmente, existe una carencia total de políticas para el desarrollo del talento humano, así como de un sistema de sanciones y reconocimientos.

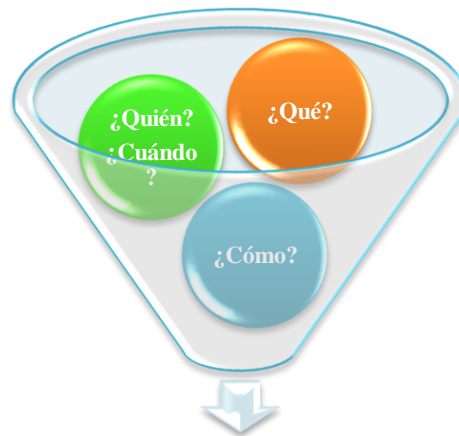
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST

En esta etapa del estudio se estableció el estilo de direccionamiento estratégico de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo.

3.1. Direccionamiento Estratégico de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo -COOACEDROST-

Es importante para la cooperativa el concepto de direccionamiento estratégico, porque le permitirá generar estrategias que direccionen la organización: más para prevenir y menos que reaccionar ante su entorno, resultados que quedaron evidenciados en el proceso diagnóstico, lo cual es un factor que no permite que se desarrollen procesos que aumenten la capacidad de adaptación a los cambios.

Figura 4. Metodología para la identificación del Direccionamiento Estratégico en COOACEDROST



Direccionamiento Estratégico

Fuente: Elaboración propia de la investigación

“Para lograr una visión holística de la organización, es necesario conocer el proceso de planificación estratégica identificando y definiendo los principios de la organización, características que también deben ser adquiridas en los integrantes de la empresa.”³⁰

³⁰ Latin American Quality Institute. Direccionamiento Estratégico en la empresa. 2013. [publicación en línea]. http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Se analizó el direccionamiento estratégico de la Cooperativa con base en las siguientes preguntas (Figura 4):

- ❖ **¿Qué?:** Con esta pregunta inicial se quería saber si se conocía el propósito de la organización y hacia dónde se dirige, considerando los documentos actuales como las respuestas que daba cada una de las personas, se encontró que todos enfocan la misión hacia el cumplimiento de sus funciones y no el objetivo misional de la Cooperativa. No hay un reconocimiento de la visión, se habla de mejoramiento en los procesos actuales, pero sin un horizonte claro.
- ❖ **¿Quién? ¿Cuándo?:** Con estas preguntas combinadas se establecería cuáles objetivos tenía la cooperativa y cuál era su alcance de cumplimiento, nuevamente se concluyó que el objetivo principal de la organización no es claro, y que cada persona adscrita a la cooperativa como personal de planta destacan las funciones que cumplen pero no el propósito general de las mismas. Hay limitaciones hacia las funciones que se cumplen y no hay proposición hacia un marco estratégico dónde el personal sea participante activo del mismo.
- ❖ **¿Cómo?:** En esta parte posterior a la investigación cualitativa y de revisión de información primaria y secundaria, la pasante Lina Yasnó desarrolló la Matriz D-O-F-A que permitió el establecimiento de las siguientes estrategias:

Tabla 5. Estrategias definidas hacia el direccionamiento estratégico

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Alianzas y convenios para la gestión de recursos.	Promoción y desarrollo de eventos de capacitación.
Difusión de la imagen institucional.	Introducción de nuevas tecnologías.
Identificación y captación de potencial demanda	Reorganización de los procesos de personal.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Promoción de campañas para el uso eficiente del agua. Diseño de procesos ágiles y dinámicos que optimicen el servicio. Desarrollo de la estructura física.	Establecimiento del direccionamiento estratégico organizacional y su difusión a lo largo de la organización. Vinculación de una persona encargada para el desarrollo de proyectos (D3 A3).

Fuente: Elaboración propia de la investigación

El direccionamiento estratégico permite a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica” compilar las estrategias que definen la orientación de los productos y servicios hacia el entorno de la organización.

Figura 5. Macroprocesos identificados para COOACEDROST



Fuente: Elaboración Propia de la investigación

3.2. Identificación de los cargos de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST

3.2.1. Descripción y funciones de los cargos

Los estatutos de COOACEDROST estipulan las funciones del Órgano de Administración, La Asamblea General, El Consejo de Administración, El Gerente, Las Asambleas de Usuarios, se establecen la explicación de lo cargos propuestos y necesarios para los procesos de gestión de COOACEDROST.³¹

A. Asamblea General

La Asamblea General es el órgano máximo de autoridad y administración de la cooperativa y está integrada por los asociados hábiles. Sus funciones son:

- ⊕ Establecer las políticas, planes, programas y directrices generales de la Cooperativa para el cumplimiento del objeto social.
- ⊕ Aprobar o improbar los estados financieros de cada ejercicio.
- ⊕ Elegir los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.
- ⊕ Decidir sobre la aplicación de los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
- ⊕ Estudiar y aprobar los estatutos y sus reformas.
- ⊕ Trazar planes de ampliación o mejoras en la prestación del servicio solicitando asesoría a las entidades u organismos especializados.
- ⊕ Decidir, cuando sea el caso, sobre la transformación, disolución, liquidación, fusión o incorporación de la Cooperativa.
- ⊕ Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia de la Cooperativa.
- ⊕ Fijas las condiciones para el desarrollo de actividades específicas.
- ⊕ Autoriza al Consejo de Administración para ejecutar actos, contratos, inversiones o gastos cuya cuantía exceda el valor equivalente a treinta (30) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- ⊕ Elegir el Revisor Fiscal y su suplente y fijar su remuneración.
- ⊕ Fijar aportes extraordinarios o cuotas especiales para fines determinados y que obliguen a todos los asociados y/o usuarios.

³¹ Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo COOACEDROST. Estatutos de la empresa. El Tambo, Cauca, Colombia. 2012- 2013. Información del Archivo de COOACEDROST. 32 páginas.

- ⊕ Confirmar o revocar, en segunda instancia, las sanciones impuestas, a los asociados y/o usuarios, por el Consejo de Administración.
- ⊕ Decidir sobre la vinculación de nuevas veredas al sistema de acueducto de la Cooperativa, si las condiciones técnicas del sistema de acueducto lo permiten.
- ⊕ Las demás que señalen los estatutos o las disposiciones legales aplicables.

B. Consejo de Administración

Es el órgano permanente de administración de la cooperativa, subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general. Sus integrantes son elegidos por la Asamblea General, para un período de un (1) año.

Está integrado por siete (7) miembros principales con sus respectivos suplentes numéricos. Entre los miembros principales elegirán los cargos de presidente y vicepresidente. Sus funciones son:

- ⊕ Velar por el cumplimiento de los presentes estatutos, de las leyes y demás disposiciones relacionadas con el cooperativismo y con la prestación del servicio público del acueducto.
- ⊕ Implementar las políticas, planes, programas y directrices fijados por la Asamblea General.
- ⊕ Administrar en forma permanente la Cooperativa.
- ⊕ Estudiar, aprobar o improbar las solicitudes de nuevos asociados o usuarios, dentro del mes siguiente a su presentación, teniendo en cuenta los requisitos establecidos en los presentes estatutos.
- ⊕ Velar por la adecuada conservación y mantenimiento de las cuencas hidrográficas, bocatoma, tanque de almacenamiento, y demás partes que constituyen el sistema de acueducto.
- ⊕ Velar que el agua que se suministre, sea en forma eficiente y con regularidad y sea utilizada en forma eficiente y racional y exclusivamente para uso doméstico.
- ⊕ Aprobar la estructura tarifaria y promover el pago oportuno de las cuotas familiares y/o tarifas por el valor del servicio y aportes extraordinarios o cuotas especiales aprobadas.
- ⊕ Sancionar a los asociados y usuarios morosos y a los que violen los presentes Estatutos y las normas y reglamento que lo complementan.
- ⊕ Otras funciones se encuentran en el Estatuto de la Cooperativa Los Cedros Tambo, Artículo 44.

C. Presidente del Consejo de Administración

- ⊕ Convocar, presidir y dirigir las Asambleas Generales, las Asambleas de Usuarios y las sesiones del Consejo de Administración, fijando de antemano el orden del día e indicando el lugar, día y hora de la reunión.
- ⊕ Responsabilizarse del cumplimiento de las funciones y atribuciones del Consejo de Administración.
- ⊕ Vigilar el manejo de los dineros y demás bienes de la Cooperativa.
- ⊕ Firmar junto con el secretario de la Cooperativa, las actas de las asambleas y de las reuniones del Consejo de Administración.
- ⊕ Velar por que se cumplan las decisiones aprobadas por la Asamblea General y por el Consejo de Administración.
- ⊕ Estudiar las solicitudes de nuevos asociados o usuarios y presentarlas a consideración del Consejo de Administración, para su aprobación.
- ⊕ Notificar oportunamente a los asociados y usuarios cualquier cambio o alteración en la prestación del servicio o cuando las circunstancias lo ameriten.
- ⊕ Mantenerse informado sobre el estado de la cuenta de cada uno de los usuarios y el movimiento de los fondos de tesorería, a fin de vigilar el buen recaudo y manejo de estos.
- ⊕ Autorizar con su firma la correspondencia y demás asuntos de su competencia.
- ⊕ Colaborar en forma coordinada y armónica con los demás miembros del Consejo de Administración en el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas.
- ⊕ Las demás que le asignen el Consejo de Administración o la Asamblea General.

D. Vicepresidente del Consejo de Administración

- ⊕ Reemplazar al presidente en ejercicio de su cargo, en los casos de ausencia temporal o definitiva.
- ⊕ Colaborar en forma coordinada y armónica con los demás miembros del Consejo de Administración en el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas.
- ⊕ Las demás funciones que le asigne el Consejo de Administración o la Asamblea General.

E. El Gerente

El gerente es el representante legal de la Cooperativa y el ejecutor de las políticas, planes, programas, directrices y decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Sus funciones son:

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

- ⊕ Organizar y dirigir la Cooperativa de acuerdo a las directrices y políticas trazadas por la Asamblea General y por el Consejo de Administración.
- ⊕ Preparar y presentar los planes, programas, proyectos, reglamentos, acuerdos y resoluciones que deban ser sometidos al análisis, estudio, decisión y aprobación del Consejo de Administración o de la Asamblea General.
- ⊕ Presentar al Consejo de Administración, para su aprobación, el proyecto anual de presupuesto de ingresos y egresos de la Cooperativa.
- ⊕ Ejecutar actos, contratos, inversiones o gastos cuya cuantía no exceda el equivalente a tres (3) salarios mínimos legales mensuales vigentes, de acuerdo a lo dispuesto en el presupuesto.
- ⊕ Velar por el cumplimiento de los presentes estatutos, de las leyes y demás disposiciones relacionadas con el cooperativismo y con la prestación del servicio público de acueducto.
- ⊕ Ejecutar e implementar las directrices y políticas fijadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.
- ⊕ Velar por la adecuada conservación y mantenimiento de las cuencas hidrográficas, bocatoma, tanques de almacenamiento y demás partes que constituyen el sistema de acueducto.
- ⊕ Velar que el agua que se suministre, sea en forma eficiente y con regularidad y sea utilizada en forma eficiente y racional y exclusivamente para uso doméstico.
- ⊕ Rendir informes permanentes y oportunos sobre la administración y dirección de la Cooperativa, al Consejo de Administración y la Asamblea General.
- ⊕ Otras funciones se encuentran relacionadas en el artículo 52 de los Estatutos.

F. Comité de Educación

El Comité de Educación estará integrado por tres (3) miembros, designados por el Consejo de Administración, para un período de un (1) año. Sus funciones son:

- ⊕ Elaborar el programa anual de educación y capacitación cooperativa y sobre servicios públicos, con su correspondiente presupuesto, para que sea estudiado y aprobado por el Consejo de Administración.
- ⊕ Coordinar y ejecutar el programa anual de educación y capacitación.
- ⊕ Presentar informes sobre las actividades y programas desarrollados

G. El Revisor Fiscal

Cuando, de acuerdo a la normatividad vigente, la Cooperativa esté obligada a nombrar Revisor Fiscal, la asamblea general deberá elegirlo con su respectivo suplente, y fijarle los honorarios correspondientes, quienes deben ser contadores públicos con matrícula vigente.

H. Secretaría de Recaudo

Se vincula mediante un contrato a término fijo y debe constituir una fianza o póliza de manejo a favor de la Cooperativa, en la cuantía y condiciones que fije el Consejo de Administración. Sus funciones son:

- ⊕ Recaudar, vigilar y responder por todos los fondos y bienes de la Cooperativa entregados bajo su custodia, cualquiera que sea la procedencia.
- ⊕ Coordinar con el Gerente, todo lo relacionado con el recaudo de dineros y con la consignación oportuna de lo recaudado, en las cuentas bancarias abiertas para tal efecto.
- ⊕ Diligenciar y realizar los pagos autorizados por el Gerente y por el Consejo de Administración, correspondientes a gastos, contratos o inversiones efectuados para el cumplimiento del objeto social de la Cooperativa.
- ⊕ Llevar y mantener al día los libros auxiliares de Caja, Bancos, Caja Menor y el de inventario de materiales y accesorios.
- ⊕ Manejar el fondo de caja menor en la cuantía autorizada por los presentes estatutos.
- ⊕ Expedir los comprobantes de ingreso y egreso, recibos y demás soportes contables.
- ⊕ Organizar, conservar y mantener al día el archivo de la cooperativa y la correspondencia enviada y recibida.
- ⊕ Permitir a los miembros del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y Asociados, el acceso a la contabilidad y a los demás documentos de la Cooperativa, siempre y cuando se hagan dentro de la sede.
- ⊕ Atender los reclamos, solicitudes y quejas de los asociados o usuarios, que sean de su competencia y/o presentarlos a la consideración del Consejo de Administración, del Gerente o del Comité de Peticiones, Quejas y Recursos.
- ⊕ Las demás que le asigne el Gerente, el Consejo de Administración o la Asamblea General.

I. El Fontanero

Será vinculado mediante contrato a término fijo. Sus funciones son:

- ⊕ Responder por la operación, mantenimiento y conservación del sistema de acueducto.
- ⊕ Revisar periódicamente las instalaciones domiciliarias del sistema de acueducto.
- ⊕ Hacer las conexiones, suspensiones, reconexiones e instalaciones de plomería, en los casos que autorice el Consejo de Administración o el Gerente.
- ⊕ Hacer la revisión general de las redes e instalaciones del sistema, con la frecuencia que se le ordene.
- ⊕ Informar al gerente, cualquier irregularidad en el funcionamiento del sistema, al igual que sobre el uso indebido del servicio por los asociados o usuarios.
- ⊕ Las demás que le asignen el Gerente, el Consejo de Administración o la Asamblea General.

J. El Contador

Será vinculado mediante contrato de prestación de servicios profesionales. Sus funciones son:

- ⊕ Prestar asesoría contable, tributaria y financiera.
- ⊕ Organizar la contabilidad de acuerdo a los principios generalmente aceptados y al plan único de cuentas y demás disposiciones establecidas por las entidades competentes.
- ⊕ Elaborar y presentar los informes y estados financieros bimensuales y anuales.
- ⊕ Las demás que se relacionen con su asesoría profesional y con el cargo.

3.1.Cargos actuales de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST

La Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo –COOACEDROST- tiene unos cargos principales y que operan de manera que contribuyen al cumplimiento misional y operativo de la organización. Actúan con base en las actividades para la prestación del servicio de la Cooperativa, aunque tienen definidas algunas funciones en los estatutos, estas varían de acuerdo con las necesidades que se presenten.

La aplicación del cuestionario para la descripción y evaluación del perfil de cargos permitió identificar las siguientes características de cada cargo:

3.1.1. Gerencia:

- Organiza y dirige la Cooperativa de acuerdo a las directrices.

- Preparar y presentar los planes, programas, proyectos al Consejo de Administración para su aprobación.
- Elaborar el presupuesto anual de presupuesto de ingresos y egresos.
- Velar por el cumplimiento de los estatutos.
- Nombrar a los empleados.
- Representar a la organización en otros actos.

3.1.2. Secretaría- Tesorera:

- Facturar
- Recaudar
- Pagar la nómina.
- Atender a los usuarios.
- Recepcionar los documentos y archivar.
- Elaborar las actas correspondientes

3.1.3. Operador de Planta de tratamiento de agua potable:

- Monitoreo de agua sin tratar.
- Verificar que los caudales sean los correctos.
- Limpieza de los filtros por caída de insectos y hojas.
- Lavado de los filtros gruesos dinámicos.
- Lavado de cámaras de reparto y vertederos.
- Mantenimiento de filtros gruesos/ ascendentes.
- Mantenimiento de filtros gruesos/ descendentes.

3.2. Análisis y descripción de los cargos actuales de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST

En el desarrollo de la investigación se estableció el respectivo análisis de cargos y se elaboró de forma detallada la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, no obstante este proceso se aborda directamente en la propuesta de diseño organizacional para la Cooperativa Los Cedros Tambo en el capítulo IV.

No obstante, se destaca que en el proceso de investigación, se diseñó un cuestionario para ser respondido por los miembros de la organización, donde se interrogó acerca del nombre

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

del cargo, cuáles eran las funciones principales y en general, como se caracterizaba el trabajo realizado. Para el análisis de cargo se distribuyó el Cuestionario que se encuentra en el Anexo C. Cuestionario para la descripción y evaluación del perfil de cargos–COOACEDROST.

Los datos del cuestionario para el análisis de cargos destacan los siguientes ítems de evaluación:

- a. Identificación del cargo:** Nombre del cargo, en que área se encuentra, de quien depende directamente, cuáles son los cargos a su disposición, y los procesos con los que se relaciona.
- b. Descripción de funciones:** Definir el objetivo del cargo y para que existe en la organización. Hacer un análisis del cargo: problemas y situaciones comunes del mismo.
- c. Responsabilidad:** Con el fin de conocer la relación entre subordinados y en general, cargos del mismo nivel.
- d. Relacionamiento:** Establecer los contactos personales para desempeñarse en el cargo.
- e. Conocimientos-Experiencia:** Conocer el conocimiento necesario o el adquirido.
- f. Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo:** Para identificar las condiciones en las que desempeña cada uno sus funciones.
- g. Competencias:** Conocer las competencias necesarias o las adquiridas

Tabla 6. Descripción del Cargo de Gerente para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Gerente	Cargo del jefe inmediato	Consejo de Administración
Localización	Departamento Administrativo	Cargos que supervisa	Todos los de la empresa
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Gestión de la empresa, responsabilizándose de implantar y controlar las políticas básicas y estratégicas de actuación, velando por el cumplimiento de los estatutos cooperativos, coordinando y soportando las diferentes áreas organizacionales con el fin de garantizar la continua prestación del servicio.		

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Gerente	Cargo del jefe inmediato	Consejo de Administración
Localización	Departamento Administrativo	Cargos que supervisa	Todos los de la empresa
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercer la representación legal de la organización. ➤ Conocer la evolución general del sector de acueductos rurales y empresas solidarias; así como los cambios en el entorno legal, económico, tecnológico y social. ➤ Asignación de responsabilidades y autoridad en la estructura organizativa para cumplir las tareas y deberes específicos. ➤ Coordinación y soporte de las actividades de las distintas áreas de la cooperativa. ➤ Aprobación y administración del presupuesto anual y de los presupuestos mensuales. ➤ Rendimiento de informes a la Asamblea General. ➤ Representar a la organización en eventos sociales y los diferentes públicos a que diere lugar. ➤ Motivar al personal con el fin del logro de los objetivos institucionales. ➤ Revisión de que el rendimiento este de acuerdo con los planes y expectativas detectando las posibles desviaciones, analizando las causas e introduciendo medidas correctivas para ajustar los objetivos o modificar las actuaciones. ➤ Participación en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás instituciones públicas y privadas. ➤ Conocer el manejo del SUI y realizar las actualizaciones a las que hubiere lugar. 		
REQUISITOS DEL CARGO			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Básica primaria. ➤ <u>Experiencia</u>: Siete (7) años de experiencia, principalmente en el direccionamiento y apoyo en la constitución de empresas en el sector solidario y/o de acueductos. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de organización y planificación, orientación a resultados, iniciativa, dotes de liderazgo, habilidades de comunicación, sociales y emocionales, empatía, orientación de servicio al cliente, alto nivel de compromiso y capacidad para lograr el de sus colaboradores, optimista y entusiasta. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones y las de los colaboradores.		

Fuente propia de la investigación

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Tabla 7. Descripción del Cargo de Secretaria de Recaudo para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Secretaría de Recaudo	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Departamento Administrativo	Cargos que supervisa	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	<p>Asumir algunas funciones de la gerencia cuando se encuentre ausente, tomar nota e informar a la gerencia de imprevistos y reportes de daños. Servir de puente de comunicación entre los diferentes públicos y la cooperativa.</p> <p>Administración de los recaudos, caja menor sucesos acontecidos durante su ausencia, manejar la caja menor llevando los respectivos registros y la contabilidad, soportar las actividades de la gerencia, colaborar en las actividades institucionales que estén a su alcance y colaborar con lo que los demás empleados le soliciten como forma de apoyo para el logro de los objetivos de la cooperativa.</p>		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de presupuesto mensual. ➤ Rendir informe a la gerencia de todos los movimientos en caja menor (ingresos y egresos). ➤ Brindar atención y soporte a los colaboradores, asociados y usuarios de la cooperativa. ➤ Manejo de activos de la cooperativa (materias primas, equipos de cómputo). ➤ Recepción del correo e información de toda novedad a la gerencia. ➤ Recepción de mensajes vía correo electrónico, físico, telefónicos. ➤ Organización y manejo de la agenda mensual de la gerencia, así como de las reuniones oficiales a las que hubiera lugar. ➤ Manejo y recepción de recaudos diariamente. ➤ Atención al público. ➤ Recibir e informar a la gerencia, sobre las peticiones, quejas y reclamos recibidos periódicamente. ➤ Realizar el reporte y llevar archivo de las peticiones quejas y reclamos de los usuarios comunicando de forma inmediata acerca de la situación de daño o baja calidad en el servicio, a los operadores de red y de planta. ➤ Soportar todas las actividades que la gerencia pudiera requerir. ➤ Velar por el mantenimiento de las instalaciones administrativas. 		
REQUISITOS DEL CARGO			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Auxiliar contable. ➤ <u>Experiencia</u>: Dos (2) años de experiencia, principalmente en asistencia de cargos gerenciales. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de organización y planificación, orientación a resultados, conocimiento del sector solidario y de servicios públicos, capacidad para trabajar bajo presión, buenas habilidades comunicativas y computacionales. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

Fuente propia de la investigación

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Tabla 8. Descripción del cargo de Contador para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Contador	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Departamento Administrativo	Cargos que supervisa	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Soporte a la gerencia para la adecuada y clara administración de la contabilidad de la cooperativa.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar los procesos contables de COOACEDROST. ➤ Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y de las demás entidades que dieren lugar. ➤ Soportar el cargue de información al Sistema Único de Información, SUL. ➤ Participar en las actividades que se realicen en pro de la consecución de recursos para la institución. ➤ Rendir informes a la asamblea general. ➤ Asistir las reuniones dispuestas por la gerencia y a las que hubiera lugar para la consecución de los objetivos del cargo. 		
REQUISITOS DEL CARGO			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Titulación superior en Contaduría Pública. ➤ <u>Experiencia</u>: Cinco (8) años de experiencia, principalmente en cargos similares. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de trabajar bajo presión, conocimientos de las particularidades del sector solidario y/o del sector de servicios públicos domiciliarios, habilidades computacionales y comunicativas. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

Fuente propia de la investigación

Tabla 9. Descripción del cargo de Operador de Redes para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Operador de Redes	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Departamento operativo	Cargos que supervisa	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Mantenimiento de las redes de acueducto y solución a los daños que en estas se pudieran dar.		

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Operador de Redes	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Departamento operativo	Cargos que supervisa	Ninguno
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar la continuidad del servicio de acueducto mediante el mantenimiento y la solución a los daños que se pudiesen presentar en la red de acueducto. ➤ Soportar las actividades de la planta de tratamiento. ➤ Repartir la facturación mensual. ➤ Reportar toda anomalía a la gerencia y al operador de la planta de tratamiento. ➤ Rendir informes quincenales a la gerencia. 		
REQUISITOS DEL CARGO			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Estudios en básica primaria con conocimientos de fontanería y de operación de acueductos. ➤ <u>Experiencia</u> Mínimo 1 año, principalmente operación de redes de acueducto. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de trabajar bajo presión, flexibilidad para movilizarse y flexibilidad de horarios. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

Fuente propia de la investigación

Tabla 10. Descripción del cargo de Operador de Planta para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Operador de Planta	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Departamento operativo	Cargos que supervisa	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Cuidado y mantenimiento de la planta de tratamiento y de lo que en ella hay, solución a los daños o emergencias que se pudieran dar.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar la continuidad del servicio de acueducto mediante el mantenimiento y la solución a los daños que se pudiesen presentar en la planta de tratamiento. ➤ Soportar las actividades de la red de acueducto. ➤ Reportar toda anomalía a la gerencia y al operador de la red de acueducto. ➤ Rendir informes quincenales a la gerencia. 		
REQUISITOS DEL CARGO			

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Operador de Planta	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Departamento operativo	Cargos que supervisa	Ninguno
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Estudios en básica primaria con conocimientos técnicos o tecnológicos en potabilización del agua y operación de acueductos. ➤ <u>Experiencia</u> Mínimo cinco (5) años, principalmente en la operación de acueducto. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de trabajar bajo presión, flexibilidad para movilizarse y flexibilidad de horarios. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

Fuente propia de la investigación

A través del análisis anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ Conocen el nombre del cargo, no así las funciones exactas del mismo.
- ✓ Hay identificación de las jerarquías en la organización.
- ✓ Existen pocos procesos de planeación y evaluación. Generalmente se trabaja de forma reactiva.
- ✓ No hay un reconocimiento de las áreas o tipo de proceso al que se pertenece.
- ✓ Hay sentido de pertenencia y de responsabilidad en cuanto al cumplimiento de las funciones.
- ✓ Hay responsabilidad en el desempeño y en la rendición de cuentas con el superior inmediato.
- ✓ No hay comunicación eficiente entre las personas que operan en la organización.
- ✓ No existe un mapa de riesgos y tampoco de identificación de problemas comunes para ser más eficientes en la solución de los problemas organizacionales.
- ✓ No hay elementos necesarios de protección para diferentes actividades en la organización. El ambiente de trabajo no es el adecuado para desempeñar las actividades normales de la Cooperativa.
- ✓ No existen procedimientos establecidos y formalizados que sirvan como guía para el desarrollo adecuado de los procesos en la organización.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

- ✓ Existen cargos cuyas funciones no corresponden al perfil requerido por la cooperativa.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST

4.1. Propuesta para el diseño de la Plataforma Organizacional de COOACEDROST

A. Visión:

COOACEDROST será la cooperativa líder del sector de acueductos rurales del departamento del Cauca; continuaremos impartiendo bienestar a la sociedad a través de la mejora continua de nuestras prácticas.

B. Misión:

COOACEDROST es una cooperativa dedicada a la gestión integral del recurso hídrico, comprometida con los asociados, usuarios y la sociedad en general, para impactar favorablemente en su bienestar, operando continuamente con responsabilidad social empresarial.

C. Valores Corporativos:

El respeto hacia los demás: Los trabajadores de COOACEDROST, son tolerantes, respetan y aceptan las actitudes y comportamientos individuales y sociales, entendiendo la razón de las diferencias.

Máxima importancia al cliente: Los trabajadores de COOACEDROST, se esfuerzan constantemente por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos y para ello: tienen claramente definido su espíritu de servicio a la empresa y a las personas con alto sentido de solidaridad y compañerismo. Están dispuestos a realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Mejoran el servicio mediante el diálogo con los clientes y la generación de estrategias. Actúan en función de servicios de óptima calidad.

Trabajo en equipo: En COOACEDROST, se hace el desplazamiento del trabajo individual al trabajo en equipo, sus miembros cooperan con los demás, comparten

información, enfrentan las diferencias y subliman los intereses personales para el bienestar del grupo. Características del trabajo:

- ⊕ Hace corresponder a los trabajadores con las funciones adecuadas.
- ⊕ Compromete con un propósito común.
- ⊕ Establece metas concretas.
- ⊕ Estructura que brinda orientación y dirección.
- ⊕ Decisiones consensuadas.

El valor de la palabra: Los trabajadores de COOACEDROST. recuperan el significado obligatorio de cumplir a cabalidad todo aquello a lo que se comprometen sin ostentar evidencia de lo pactado, devolviendo la confianza de saber que si existe coherencia entre lo pensado lo dicho y lo actuado por cada uno de ellos brindando transparencia en todo su actuar para así; brindarle a todos los clientes sean internos o externos el servicio con total calidad.

La puntualidad: Los trabajadores de COOACEDROST reconocen el valor que tiene el tiempo considerando que es uno de los tesoros invaluable de la productividad y competitividad, respetando, adoptando y exigiendo; los periodos, plazos y horarios establecidos exterior de la empresa.

Ética: La conducta de los trabajadores COOACEDROST estará regida por la suma de valores y principios para actuar bien de acuerdo a la moral, a los postulados constitucionales y legales que rigen las actividades de la entidad.

Los valores corporativos consideran los siguientes comportamientos:

Vocación de servicio:

- Damos respuesta a las necesidades de nuestros usuarios y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva.
- Generamos satisfacción a nuestros usuarios cuando agregamos valor a nuestro trabajo.

Transparencia

- Hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos.
- Comunicamos de forma veraz y completa las actuaciones de la empresa.
- Construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas.

Respeto

- Escuchamos a todos con atención y valoramos sus aportes.
- Cumplimos integral y cabalmente con la normatividad.
- Cuidamos y preservamos el medio ambiente.

Responsabilidad

- Cumplimos oportunamente nuestro compromiso de cobertura, continuidad y calidad del servicio.
- Impactamos positivamente en nuestro entorno.
- Promovemos la participación comunitaria y llegamos a la población más vulnerable.
- Damos siempre lo mejor de nosotros y asumimos las consecuencias de nuestros actos.

Excelencia en la gestión

- Somos mejores todos los días, trabajamos en equipo y aplicamos el mejoramiento continuo, comparándonos con los mejores y adoptando las mejores prácticas.
- Evaluamos los procesos y mejoramos la gestión con indicadores objetivos.
- Cumplimos las metas para satisfacción de nuestros usuarios.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

4.2. Propuesta de descripción de los cargos de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST.

Tabla 11. Propuesta de descripción del cargo de Gerente para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Gerente	Cargo del jefe inmediato	Concejo de Administración
Localización	Área Administrativa	Cargos que supervisa	Todos los de la empresa
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Gestión y manejo de la empresa, responsabilizándose de implantar y controlar las políticas básicas y estratégicas de actuación, siguiendo las disposiciones y los estatutos cooperativos, coordinando las diferentes áreas organizacionales, dando cumplimiento a las disposiciones de sus entes regulatorios y realizando las acciones preventivas y correctivas oportunas con el fin de obtener los niveles de productividad, rentabilidad y resultados previstos.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercer la representación legal de la organización. ➤ Conocer la evolución general de la cooperativa, aplicación y seguimiento de los marcos normativos los cambios en el entorno económico, tecnológico y social previniendo las posibles acciones futuras y conformando la visión y los planes estratégicos futuros. ➤ Planificación de metas y objetivos en todas las áreas de la cooperativa; elección de los programas para alcanzarlos. ➤ Aprobar los movimientos en la ejecución de presupuestos y activos. ➤ Coordinación, soporte y evaluación de todas las áreas organizacionales. ➤ Asignación de responsabilidades y autoridad en la estructura organizativa con el fin de que se cumplan las tareas y deberes específicos. ➤ Gestionar, motivar y promover la capacitación del talento humano. ➤ Cargar anual de información al Sistema Único de Información, SUI. ➤ Verificación de que el rendimiento este de acuerdo con los planes y expectativas detectando las posibles desviaciones, analizando las causas e introduciendo medidas correctivas para ajustar los objetivos o modificar las actuaciones. ➤ Velar por el cumplimiento de la misión organizacional. ➤ Aplicar y velar por las disposiciones estatutarias. ➤ Representar a la organización en eventos sociales y los diferentes públicos a que diere lugar. 		
REQUISITOS DEL CARGO			

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Titulación superior, preferiblemente en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía. ➤ <u>Experiencia</u>: Cinco (5) años de experiencia, principalmente en el direccionamiento y gerencia de empresas en el sector solidario y/o de acueductos. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de organización y planificación, orientación a resultados, iniciativa y espíritu innovador, adaptabilidad, dotes de liderazgo, habilidades de comunicación, sociales y emocionales, empatía, orientación de servicio al cliente, alto nivel de compromiso y capacidad para lograr el de sus colaboradores, optimista y entusiasta.
Responsabilidad	Responsable por sus funciones y las de los empleados

Fuente propia de la investigación

Tabla 12. Propuesta de Descripción del Cargo de Asistente Administrativo y Financiero de COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Asistente Administrativo y Financiero	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Área Administrativa y Financiera	Cargos que supervisa	Contador
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Desempeñar el cargo de la Gerencia en su ausencia, llevar la contabilidad de la cooperativa y apoyar en la gestión de los recursos financieros, colaborar en las actividades gerenciales que le soliciten y en general, en las demás actividades de la organización que estén a su alcance.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soportar y colaborar a la gerencia en la elaboración del presupuesto anual y mensual. ➤ Supervisión del sistema contable de la organización. ➤ Proponer y ejecutar el plan financiero. ➤ Proponer las acciones correctivas y preventivas que dieran lugar en el manejo de los activos y recursos financieros de la cooperativa, así como de los procesos contables y financieros a los que hubiera lugar. ➤ Evaluar e implementar los procedimientos de su área. ➤ Controlar y administrar los movimientos en la ejecución de presupuestos y activos. ➤ Rendir periódicamente informes a la gerencia de las actividades que tuviesen lugar para el cumplimiento de los objetivos del área. ➤ Apoyo en la diligencia del cargue de información al Sistema Único de Información, SUI. ➤ Gestionar la recuperación de cartera. ➤ Informar al operador de red sobre las suspensiones del servicio que dieran lugar mensualmente. ➤ Atender las reuniones que la gerencia general disponga. ➤ Soporte y ejecución de las actividades gerenciales que hubieren lugar. 		
REQUISITOS DEL CARGO			

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Asistente Administrativo y Financiero	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Área Administrativa y Financiera	Cargos que supervisa	Contador
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Titulación superior, preferiblemente en Finanzas, Contaduría Pública y/o Administración de Empresas. ➤ <u>Experiencia</u>: Cuatro(4) años de experiencia, principalmente en contabilidad y gestión financiera, preferiblemente en organizaciones del sector solidario y/o servicios públicos. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de organización y planificación, orientación a resultados, capaz de trabajar bajo presión. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones, por información confidencial y los activos de la cooperativa.		

Fuente propia de la investigación

Tabla 13. Propuesta de la descripción del cargo de Contador para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Contador	Cargo del jefe inmediato	Asistencia Administrativa y Financiera
Localización	Área Administrativa y Financiera	Cargos que supervisa	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Garantizar el cumplimiento de los presupuestos y precisión de la contabilidad de la cooperativa a través del análisis periódico de los movimientos efectuados, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrega de materiales al personal. ➤ Manejar el sistema contable de la organización. ➤ Llevar registro y archivar todos los movimientos de los activos de la empresa. ➤ Garantizar el cumplimiento de las disposiciones de los entes regulatorios en el área contable. ➤ Mantener actualizada la base de datos con la información contable que en el ejercicio de sus labores diera lugar. ➤ Rendir informes quincenales al asistente administrativo y financiero, permitiéndole establecer las desviaciones de la programación frente a la ejecución del plan financiero. ➤ Analizar los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por COOACEDROST. ➤ Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos a nivel de los procesos contables. ➤ Planear, organizar y administrar sistemas contables. ➤ Preparar información financiera de un individuo, departamento o empresa. ➤ Verificar registros y estados financieros y preparar información tributaria. ➤ Controlar y administrar los movimientos en la ejecución de presupuestos y activos. 		

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Contador	Cargo del jefe inmediato	Asistencia Administrativa y Financiera
Localización	Área Administrativa y Financiera	Cargos que supervisa	Ninguno
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendir periódicamente informes a la asistencia financiera, acerca de las actividades que tienen lugar para el cumplimiento de los objetivos de este cargo. ➤ Atender las reuniones que la gerencia general disponga. ➤ Soporte y ejecución de las actividades que su supervisor requiera. ➤ Analizar y corregir los posibles errores en caja menor. 		
REQUISITOS DEL CARGO			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Titulación superior en Contaduría Pública. ➤ <u>Experiencia</u>: Tres (3) años de experiencia. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Habilidades computacionales y de comunicación, alta orientación al servicio al cliente, trabajo en equipo y proactividad. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones y de la seguridad de la información del sistema contable de COOACEDROST.		

Fuente propia de la investigación

Tabla 144. Propuesta de la descripción del cargo de Secretaría de Recaudo y de Atención al Cliente para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Secretaria de recaudo y de Atención al Cliente	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Área Comercial	Cargos que supervisa	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Comprende la intermediación entre el usuario del servicio y la organización, propende por garantizar el servicio al cliente de forma personal y vía telefónica así como de recaudar la facturación.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de llamadas. ➤ Atender al usuario. ➤ Reportar mensualmente a la gerencia sobre las peticiones, quejas y reclamos recibidos en ese periodo. ➤ Ofrecer la información del servicio a las personas u entidades que se lo requieran. ➤ Recibir diariamente las peticiones, quejas y reclamos de los usuarios, llevandose registro y manteniendo actualizada la base de datos con dicha información. ➤ Informar inmediatamente al operador de red y de planta sobre reportes de daños o quejas sobre turbiedad de agua. ➤ Realizar la facturación. ➤ Recaudar los montos recibidos por los usuarios. ➤ Manejar la caja menor. ➤ Rendir informes quincenales contador sobre los movimientos en caja menor. ➤ Recibir el correo y remitirlo a la respectiva dependencia. ➤ Mantenimiento y aseo de la sede administrativa. 		

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Secretaría de recaudo y de Atención al Cliente	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Área Comercial	Cargos que supervisa	Ninguno
REQUISITOS DEL CARGO			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación: Auxiliar Contable y/o con estudios técnicos o tecnológicos en administración de empresas. ➤ Experiencia: Un (1) año de experiencia. ➤ Criterio e iniciativa: Alta orientación al servicio y organización, actitud y presencia profesional, trabajo bajo presión, alto sentido de discreción y responsabilidad. Conocimiento y manejo de Excel, Word y Outlook. Buena dicción y ortografía. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones. Responsable de la seguridad de la información.		

Fuente propia de la investigación

Tabla 155. Propuesta de descripción del cargo de Gerencia del Talento Humano para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Gerencia del Talento Humano	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Área Administrativa y Financiera	Cargos que supervisa	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Gestionar el talento humano de COOACEDROST para mejorar su contribución productiva en el logro de los objetivos organizacionales.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soportar y colaborar a la gerencia en la elaboración de los planes de capacitación y desarrollo de los colaboradores. ➤ Realizar el estudio del ensanchamiento, modificaciones o redistribuciones del talento humano según las necesidades de funcionamiento. ➤ Buscar e incorporar nuevos colaboradores. ➤ Guiar procesos y programas que permitan la gestión de la motivación del talento humano. ➤ Resolver conflictos entre el personal y la cooperativa, o entre una persona y el personal. ➤ Realizar terminaciones de la relación laboral. ➤ Manejo de nómina. ➤ Proponer las acciones correctivas y preventivas que dieran lugar en la gestión del talento humano de la cooperativa. ➤ Propender por un ambiente organizacional cómodo y amigable. ➤ Controlar y evaluar los procesos de su área. ➤ Rendir periódicamente informes a la gerencia de las actividades que tuviesen lugar para el cumplimiento de los objetivos del área. ➤ Apoyo en la diligencia del cargue de información al Sistema Único de Información, SUI. ➤ Atender las reuniones que la gerencia general disponga. ➤ Soportar y ejecutar las actividades gerenciales que hubieren lugar. ➤ Preparar los informes de las funciones y actividades propias de su cargo. 		

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Gerencia del Talento Humano	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Área Administrativa y Financiera	Cargos que supervisa	Ninguno
REQUISITOS DEL CARGO			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Profesional en la Administración de Empresas o en la Administración de Talento Humano. ➤ <u>Experiencia</u>: Cinco (5) años de experiencia en la gerencia de recursos humanos. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta orientación al servicio, honestidad y proactividad. Dotes de objetividad, análisis, negociación y resolución de problemas. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

Fuente propia de la investigación

Tabla 16. Descripción del cargo de Operador de Redes para COOACEDROST

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Operador de Redes	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Área Técnica y de Operaciones	Cargos que supervisa	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Mantenimiento de las redes de acueducto y solución a los daños que en estas se pudieran dar.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar la continuidad del servicio de acueducto mediante el mantenimiento y la solución a los daños que se pudiesen presentar en la red de acueducto. ➤ Realizar las suspensiones del servicio autorizadas. ➤ Reportar inmediatamente toda anomalía. ➤ Rendir informes quincenales a la gerencia. ➤ Realizar pequeñas reparaciones de obra civil y construcciones. 		
REQUISITOS DEL CARGO			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Estudios en básica primaria con conocimientos de fontanería, plomería y de operación de acueductos. ➤ <u>Experiencia</u> Mínimo 1 año, principalmente operación de redes de acueducto. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de trabajar bajo presión, flexibilidad para movilizarse y flexibilidad de horarios. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones.		

Fuente propia de la investigación

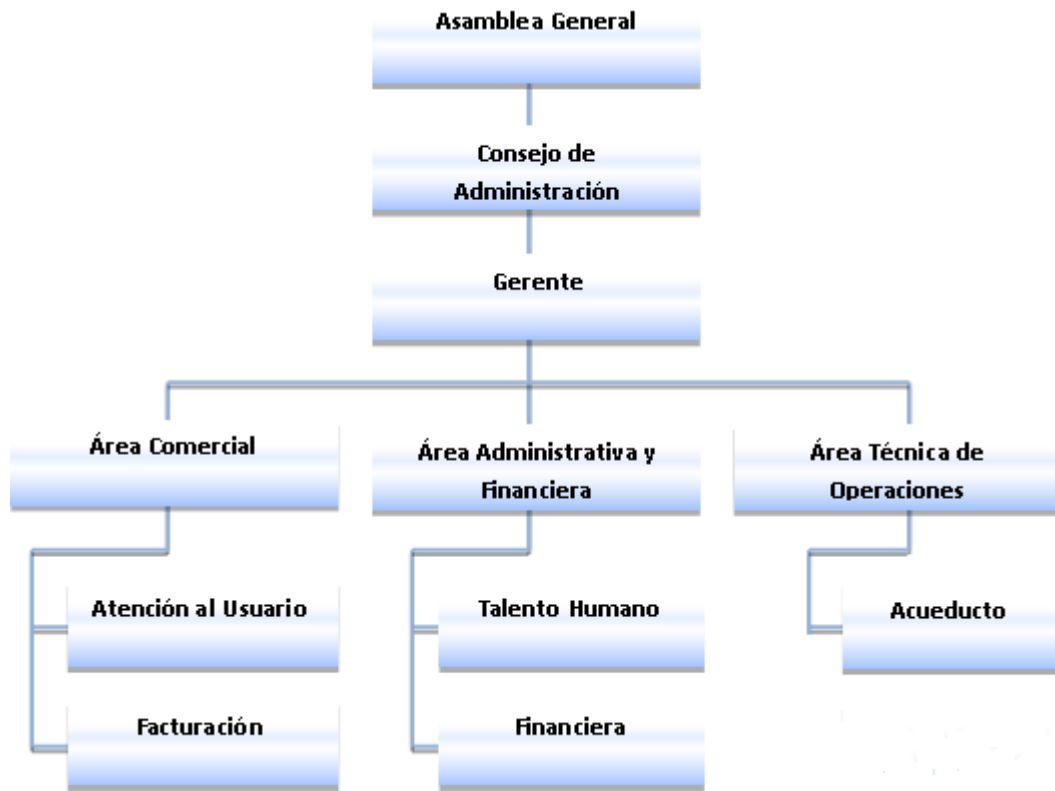
Tabla 167. Descripción del cargo de Operador de Planta para COOACEDROST

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST			
Título del cargo	Operador de Planta	Cargo del jefe inmediato	Gerente
Localización	Área Técnica y de Operaciones	Cargos que supervisa	Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Definición del cargo	Cuidado y mantenimiento de la planta de tratamiento y garantizar la continuidad del servicio dando solución a los daños o emergencias que pudiesen ocurrir.		
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar la continuidad del servicio de acueducto mediante el mantenimiento y la solución a los daños que se pudiesen presentar en la planta de tratamiento. ➤ Recepcionar y disponer de los activos químicos a utilizar para el tratamiento del agua. ➤ Tomar muestras del agua, registrar e informar sobre las desviaciones. ➤ Responder por la operación y mantenimiento de los equipos del acueducto y por los bienes bajo su custodia. ➤ Hacer el mantenimiento de las estructuras de captación, cámaras de quiebre, cámaras de repartición de caudales, tanque de almacenamiento, desarenador, conducción, red de distribución; desinfección y reparación. ➤ Vigilar las fuentes de abastecimiento para evitar los riesgos de contaminación, informando inmediatamente cualquier anomalía al respecto. ➤ Maniobrar los diferentes equipos de las instalaciones para adecuar los parámetros de control a los valores preestablecidos. ➤ Detectar anomalías y emprender las acciones correctivas. ➤ Rendir informes quincenales a la gerencia. 		
REQUISITOS DEL CARGO			
Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Educación</u>: Estudios técnicos o tecnológicos en fontanería, plomería y plantas de potabilización. ➤ <u>Experiencia</u> Mínimo cinco (5) años, principalmente en cargos similares. ➤ <u>Criterio e iniciativa</u>: Alta capacidad de trabajar bajo presión, flexibilidad para movilizarse y flexibilidad de horarios. 		
Responsabilidad	Responsable por sus funciones, por la planta de tratamiento y lo que hubiere en ella. Responsable por la calidad del producto y la continuidad del servicio.		

Fuente propia de la investigación

4.3. Estructura organizacional propuesta para la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

V. CONCLUSIONES

El diseño organizacional para la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo COOACEDROST se estableció en etapas que permitieron identificar los principales problemas que requieren ser resueltos para mejorar la prestación de los servicios.

La falta de una plataforma organizacional ha impedido que los procesos organizacionales se desarrollen y tiendan a mejorar.

La descripción y caracterización de los cargos, visualizó de mejor forma las funciones y actividades de cada uno de los cargos, permitiendo que la Cooperativa diseñe de mejor forma los puestos de trabajo.

El diagnóstico organizacional identificó la falta de apropiación de la estructura organizacional, haciendo que el desempeño de las funciones disminuyera y fuera poco eficaz, a pesar de que se destaca el compromiso de las personas con las actividades que realizan.

Gracias al diagnóstico organizacional los administrativos de la cooperativa pudieron percibir una importante debilidad en la gestión y administración del recurso humano.

La matriz D-O-F-A contribuyó con el reconocimiento del direccionamiento estratégico y con el reconocimiento de los macroprocesos de la cooperativa.

COOACEDROST es una amplia fuente de posibilidades para impactar de forma positiva a sus asociados, y a la sociedad en general pues más allá del suministro de agua potable con calidad o el crecimiento de su cobertura, CCOACEDROST es un gran dinamizador económico.

VI. RECOMENDACIONES

Diseñar e implementar el sistema interno de estímulos y recompensas que sea acorde con los recursos de la organización.

Mejorar el sistema de comunicación para dar a conocer los aspectos administrativos y funcionales de la Cooperativa.

Gestionar la recuperación de cartera apalancándose en la promoción del uso racional del agua y logrando una mayor eficacia en las suspensiones del servicio.

Evaluar la posibilidad de implementar el sistema de alcantarillado, dándole a este mayor prioridad que a algunos proyectos de reforestación y ampliación de cobertura, pues el impacto económico, ambiental y social sería más significativo.

Realizar reuniones periódicas para el análisis del estado de los diferentes proyectos, analizando el desempeño de los procesos que se desarrollan en la cooperativa.

Desarrollar flujos de información que contribuyan con el intercambio de información en el mismo nivel y a nivel ascendente- descendente para agilizar los procesos.

Evaluar el diseño organizacional de esta investigación para el mejoramiento continuo de la misma.

La estructura organizacional tiende a los cambios, por lo cual se propone establecerla como base para el mejoramiento organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo No. 023 Por el cual se establecen los porcentajes de subsidios para los servicios públicos domiciliarios del acueducto, aseo y alcantarillado del en el municipio del Tambo para la vigencia fiscal 2012, y se dictan otras disposiciones. Consejo Municipal del Tambo 2011.

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COOPERATIVAS Para la Prestación de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto – Alcantarillado – Aseo, Pdf (2006), Págs 11-15.

Administraciones Públicas Cooperativas, pdf (2006).

Agua Potable y Saneamiento en Colombia,
http://es.wikipedia.org/wiki/Agua_potable_y_saneamiento_en_Colombia

Banco Mundial, en breve No 50, junio de 2004.

Buenas Prácticas para la Creación, Mejoramiento y Operación Sostenible de Organismos y Organizaciones de Cuenca. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Desarrollo Sostenible. División de Medio Ambiente. Colombia Septiembre de 2005. 76 páginas.

CARDONA LÓPEZ, Alberto. Consideraciones sobre el sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia.02 de febrero de 2011

Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, CRA, es una parte del comité nacional creado en el año de 1994, que se encarga de fijar las reglas que deben seguir todas las empresas de acueducto, alcantarillado y aseo. CRA, febrero de 2011.

Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES, aprobado en abril de 1999. “Buenas Prácticas para la Creación, Mejoramiento y Operación Sostenible de Organismos y Organizaciones de Cuenca”, BID. 2005

Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo COOACEDROST. Estatutos de la empresa. El Tambo, Cauca, Colombia. 2012- 2013. Información del Archivo de COOACEDROST. 32 páginas.

DI GIOVANNI DI UBALDO, Antonella. Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional denominado: “Diagnóstico Organizacional del Posicionamiento Estratégico de FUNDEI: Fundación Educativa e Industria”. Especialización en Desarrollo Organizacional. Dirección de Postgrado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Octubre de 2009. [Publicación en línea].

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8424.pdf>

DÍAZ GÓMEZ, Noemy del Carmen. GUEVARA AVALOS, Francis Adalberto. GUEVARA REYES, Nancy Elizabeth. Seminario de trabajo de investigación: Diagnóstico Organizacional de la marca Dulces Albanés para determinar si puede convertirse en una franquicia a nivel nacional. Licenciatura en Gerencia Informática. Licenciatura en Mercadotecnia. Facultad de Economía, Empresa y Negocios. Universidad Dr. José Matías Delgado. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. 12 de

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

diciembre de 2011. [Publicación en línea].

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/GGI/ADTESG D0001419.pdf>

Funciones Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Tomado de <http://www.dansocial.gov.co/?q=la-entidad/qui%C3%A9nes-somos/funciones-unidad-administrativa-especial-de-organizaciones-solidarias>

Jurado, J. G. Las Bases del Diseño de la Estructura Organizacional. Comunidad Pensamiento Imaginativo

LAGUADO JAIMES, Pablo Antonio. Diseño e Implementación MECI 1000:2005 - Diagnóstico. Bucaramanga, Colombia 2007. [En línea].

http://www.cpsmbga.gov.co/MECI/Diagnostico%20_Componente_%20Direccionamiento_%20Estrategico.pdf

Latin American QualityInstitute. Direccionamiento Estratégico en la empresa. 2013. [publicación en línea]. http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf

Lineamientos de Política de agua Potable y Saneamiento Básico para la Zona Rural de Colombia. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial Dirección de Agua Potable y USAID. Saneamiento Básico y Ambiental, Bogotá, octubre de 2005.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012.

PALACO, Edwin. Sobre el Direccionamiento Estratégico y sus componentes. Haz tu plan de negocio. 2012. [En línea]. <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

Reseña histórica del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST. 2012. Información del archivo.

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. República de Colombia. El SUI como herramienta Interinstitucional para el sector de agua potable y saneamiento básico. Boletín AAA. Colombia. Diciembre de 2011. 19 páginas.

ANEXOS

Anexo A. Reseña Histórica de la Cooperativa del Acueducto Los Cedros Tambo, COOACEDROST.

A partir del año 1985 surge en el municipio de El Tambo un movimiento social de las comunidades campesinas en pro de luchar por construir acueductos multiveredales, que fue liderado en principio por siete (7) comunidades Tambeñas denominado Comité pro Acueducto Chisquío-Monterredondo, proceso comunitario que sirvió para despertar el entusiasmo y credibilidad en los resultados del trabajo organizado de las comunidades campesinas de otros distritos del municipio.

Por el año 1992 se inicia un proceso de integración campesina de treinta (30) veredas en la Zona central del Tambo, y se le dio el nombre de Pandiguando-Piagua del cuál comunidades afiliadas de nuestra cooperativa hicieron parte, posteriormente por razones técnicas se separan de esta organización comunitaria para conformar un comité pro acueducto denominado Sachacoco II, a raíz de que la posible captación de agua para estas comunidades se encontraba en la población de SachacocoTimbío sobre la Cordillera central.

Del mismo lugar, trece (13) veredas captarían agua para un sistema de acueducto de nombre Sachacoco I, que sumado al anterior integró a veintitrés (23) veredas, y aproximadamente novecientas familias que se postularon a un programa del gobierno colombiano de saneamiento básico y agua potable para acceder a un subsidio familiar que permitiera financiar la construcción de un acueducto de tipo regional.

Como resultado del trabajo organizado de los campesinos tambeños se logra el acompañamiento técnico de la división de Ingeniería de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, y se realizan los estudios y diseños que soportarían técnicamente los proyectos que estas comunidades presentaron al Programa estatal de Saneamiento Básico como mecanismo para financiar estas grandes obras.

Para organizar la gestión de recursos para esta y otras iniciativas, las comunidades tambeñas consolidaron una agremiación de programas y proyectos de gran impacto para el municipio y la región denominado Asociación de Comités Interveredales de El Tambo “ACIT”, que llamó la atención del Gobierno Nacional para que diera respuesta a los proyectos técnicamente formulados y presentados.

Ante la negativa del estado a las justas peticiones de las organizaciones campesinas asociadas en la “ACIT” se realiza en febrero del año 1.994, la primera movilización campesina a la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca y luego de intensas negociaciones se logra concretar partidas presupuestales para iniciar obras en la conducción y distribución del naciente acueducto Sachacoco II, beneficiando inicialmente a 375 familias, proceso de negociación y gestión que posteriormente obtendría recursos para el sistema Sachacoco I, y demás organizaciones campesinas que realizaron el más grande y único ejercicio de construcción colectiva de las obras con control permanente para hacer rendir los recursos obtenidos.

DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST

Por razones de orden técnico, y la creciente demanda de agua para nuevos usuarios, la captación inicial ubicada en la población de Sachacoco, que derivada del distrito de riego de cinco días Timbío, se hizo insuficiente y obliga a las veintitrés (23) veredas a unirse técnica y organizativamente para encontrar una fuente de agua de mayor capacidad ubicada en la cordillera central denominada río Los Cedros, municipio de Sotaró al cuál se accede al construir la bocatoma en la vereda el Trilladero y realizando la ampliación de redes de conducción hasta el citado lugar.

Es en este momento de la lucha campesina por obtener agua, que se plantea la necesidad de conformar un organismo comunitario capaz de conducir y darle sostenimiento al trabajo de seis (6) años de dura lucha, y enfrentar grandes retos como brindar un excelente servicio, atender de manera oportuna la creciente demanda de usuarios, y en general convertirse en una empresa comunitaria administradora del servicio público del agua.

Con el acompañamiento de líderes y comunidad beneficiaria en general se opta por constituirse en Cooperativa del Acueducto los Cedros Tambo el 14 de diciembre de 1.998, orientando sus acciones en principios cooperativos como el libre ingreso, participación, control, neutralidad política y religiosa.

Entretanto la Cooperativa del Acueducto los Cedros Tambo “COOACEDROST” enfrenta grandes retos como la reconstrucción de la bocatoma que fue destruida por la fuerte temporada invernal de noviembre del año 2.008, la potabilización del agua y garantizar el servicio de agua veintisiete (27) veredas de los municipios de Sotaró, Timbío y el Tambo, para un total de mil ochocientos veintitrés (1.823) suscriptores que actualmente se benefician del sistema de acueducto.

Como trabajo de recuperación y manejo ambiental, la Cooperativa del Acueducto los Cedros Tambo, viene realizando en la microcuenca del río los Cedros, trabajos de Saneamiento Básico, aislamiento de pequeñas fuentes, huertas caseras, bebederos sustitutos, manejo de aguas residuales y humedales, talleres ambientales dirigidos a habitantes de la microcuenca; en convenio con entidades públicas y privadas como la Corporación Ambiental CRC, Federación de Cafeteros de Colombia, municipio de El Tambo y la Corporación Corpocuecas, se adquirió un terreno con un área de sesenta y siete (67) hectáreas que vienen en un proceso de reforestación natural.

Anexo B. Decreto No. 050 de 2012

ALCALDIA MUNICIPAL

DECRETO NÚMERO 050 DE 2012

**POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTAN MEDIDAS PARA PREVENIR EL
DESPERDICIO DE AGUA EN EL MUNICIPIO DEL TAMBO CAUCA.**

EL ALCALDE MUNICIPAL DE EL TAMBO CAUCA, en ejercicio de sus atribuciones legales, en especial las que le confiere la Constitución Nacional en sus artículos 315 artículo 3, numerales 4 y 6 de la ley 136 de 1994 y el artículo 3, numeral 10 de la ley 1551 de 2012 y demás normas afines y concordantes.

C O N S I D E R A N D O:

Que el Alcalde Municipal es la primera autoridad civil del Municipio, y por ello tiene el deber de dictar las medidas que sean necesarias para garantizar el bienestar social de la comunidad.

Que debido al fenómeno del niño, el Municipio atraviesa por un intenso verano, motivo por el cual las fuentes de captación de agua que surten el acueducto del Municipio han disminuido ostensivamente su caudal.

La procuraduría delegada para asuntos ambientales y agrarios de la Procuraduría General de la Nación en su informe de seguimiento y control preventivo a la gestión y capacidad de reacción de los Municipios Colombianos frente al riesgo de incendios forestales (Septiembre de 2011), en su página 109 recomienda a los Municipios tomar las medidas pertinentes para un manejo adecuado de los recursos naturales en este caso el agua.

Que es necesario promover y ejecutar acciones contundentes a lograr el uso eficiente y racional de este recurso buscando la conservación de la capacidad de abastecimiento para toda la comunidad del Municipio.

Que es deber de las Autoridades locales. Ejercer funciones de control y vigilancia del medio ambiente y los recursos naturales en aras de garantizar eficientemente la prestación del servicio público de acueducto, como lo ordena el sistema Nacional Ambiental (ley 99 de 1993).

D E C R E T A:

ARTÍCULO PRIMERO: SE PROHIBE el riego de jardines, lavado de vehículos, en las calles o antejardines, lavado de fachadas y pisos exteriores de residencias y establecimientos comerciales y en general el desperdicio de agua que suministran las empresas de servicio de acueducto en todo el Municipio de El Tambo.

ARTÍCULO SEGUNDO: Prohibir a los propietarios de los lavaderos de autos,

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

ubicados en la jurisdicción del Municipio de El Tambo el lavado de vehículos con agua suministrada por las empresas de acueductos del Municipio, por lo tanto en el desarrollo de tal actividad deberá extraer el agua mediante pozos profundos o aljibes previa autorización dada por las autoridades ambientales competentes si hay lugar a ello.

ARTÍCULO TERCERO: La infracción al presente decreto será sancionada a través del Gobierno Municipal hasta con una multa de DIEZ (10) SMLDV según la gravedad. Los dineros recaudados por la multa serán destinados a las campañas cívicas ambientales.

ARTÍCULO CUARTO: Las autoridades policivas y militares velarán por el estricto cumplimiento a lo establecido en el presente decreto.

ARTÍCULO QUINTO: El presente Decreto rige a partir de la fecha de su expedición.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en la alcaldía municipal de El Tambo, Cauca, el día veinti siete (27) del mes de Septiembre del año dos mil doce (2012).

**CARLOS ALBERTO VELA GALINDEZ
Alcalde Municipal de El Tambo**

Anexo C. CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERFIL DE CARGOS - COOACEDROST

INSTRUCCIONES

Este cuestionario es una herramienta que permite la evaluación y descripción del perfil de un cargo, está diseñado para obtener información sobre su posición en la organización. Será éste el soporte para el desarrollo de la descripción de cada cargo de COOACEDROST así como para la posterior elaboración del manual de funciones y procedimientos.

Al ser usted la persona más familiarizada con las responsabilidades específicas de su trabajo, este análisis será la base para la documentación de su cargo. Por favor exprese la más exacta descripción de su trabajo actual. Se necesita saber lo que hace una persona en su posición, no lo que usted piensa que debería o podría estar haciendo. Es importante recordar que se está haciendo un estudio del cargo, no de la persona que lo ocupa.

Antes de que empiece a responder, por favor lea el cuestionario en su totalidad para que comprenda la información que se le solicita. El cuestionario deberá ser contestado de manera independiente a otros colaboradores que realizan un trabajo similar.

Llene el formulario pensando que sus explicaciones están destinadas a un lector que no está familiarizado con el cargo ni con las funciones que usted realiza. Siéntase en libertad de anexar más espacios para las respuestas en los sitios que usted crea convenientes.

I. IDENTIFICACIÓN

a) Título o denominación del Cargo			
b) Área/ Departamento/Sector/Unidad			
c) Nombre del colaborador encuestado	Carga Horaria Semanal:	Horas Extras.	
		SI	NO

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

II.1. Objetivo del cargo (Describa el por qué y el para qué existe su cargo. Quizá desee responder esta pregunta al final).

II.2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, de mayor a menor importancia, las funciones que usted realiza en su cargo, así como las acciones y resultados finales para lograr dicha función:

Acción (¿Qué hace?)	Función (¿Cómo lo hace?)	Resultado Final (¿Para qué lo hace?)

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SON DE ÚNICA RESPUESTA. POR FAVOR ELIJA SU RESPUESTA MARCANDO LA CASILLA CORRESPONDIENTE CON UNA “X”.

II.3. Análisis de las funciones que realiza.

Según la interpretación de los problemas que se presentan en el desarrollo de las funciones asignadas, elija la alternativa que más se acerque a su opinión.

El trabajo consiste, básicamente en la aplicación estricta de reglas e instrucciones simples, establecidas por la institución, en las que contemplan prácticamente todas las alternativas que pueden presentarse en su realización.	
El trabajo supone el manejo de normas, procedimientos y precedentes diversos no previstos en su totalidad, por lo que se requiere un cierto proceso personal de interpretación y elección de las líneas de acción más adecuadas.	

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

El desarrollo del trabajo se orienta, de manera genérica, por los criterios y programas específicos establecidos por la institución para cada departamento/área/unidad.	
El trabajo debe hacer frente a problemas, para cuya resolución sólo se dispone como guía las políticas generales y orientaciones estratégicas de la institución.	
La solución de los problemas debe hallarse sin más reglas que las propias del pensamiento abstracto y especulativo.	

II.4. Problemas que se presentan al desarrollar las funciones.

En cuanto a las características predominantes del quehacer diario del trabajo, elija la alternativa que considere más representativa.

El trabajo supone enfrentarse a situaciones idénticas y repetitivas que requieren una simple elección entre opciones de actuación ya aprendidas.	
El trabajo supone abordar, con frecuencia, situaciones similares que requieren el manejo de reglas y acciones aprendidas, pero cuya solución no se encuentra previamente contemplada, por lo que requiere un ligero proceso de análisis.	
El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que presentan aspectos nuevos, por lo que su tratamiento requiere un ejercicio de análisis entre el conjunto de experiencias anteriores análogas y una aportación total o parcial de nuevos procedimientos de trabajo.	
El trabajo debe responder a situaciones diferentes en las que la búsqueda de soluciones requiere un proceso complejo de reflexión, interpretación, valoración y elaboración de métodos y/o proyectos alternativos.	

II.5. Independencia para realizar las funciones.

De acuerdo a las decisiones que se deben adoptar en el puesto, seleccione la alternativa que considere más aproximada.

El trabajo está sujeto al cumplimiento de instrucciones directas y detalladas del superior y a su supervisión estrecha.	
El marco adecuado viene determinado, básicamente, por el cumplimiento de las circulares, procedimientos y técnicas rutinarias conocidas. La supervisión del superior se centra en la cantidad de trabajo realizado, o sobre el propio trabajo cuando se produce una realización equivocada o existen quejas de terceros.	

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

El puesto está sometido, parcialmente, a la realización de planes y programas operativos concretos y definidos. La revisión del superior se centra periódicamente en la evaluación de los resultados derivados de la acción o sobre la calidad del trabajo realizado.	
El puesto está dirigido al logro de objetivos amplios y sujeto a las políticas generales del área. El control se realiza sobre resultados, hay un amplio margen de elección de métodos. Frecuentemente se desarrollan metodologías para alcanzar los resultados deseados.	
El puesto está sujeto al desarrollo de las orientaciones generales y estratégicas dictadas por la alta dirección y a la consecución de los objetivos globales de la organización.	

II.6. Supervisión Ejercida

**EN CASO DE TENER PERSONAL DEPENDIENTE
COMPLETE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:**

Indique los siguientes datos del personal que supervisa

Nombre y Apellido	Denominación del Cargo

Marque con una "x" la/s responsabilidad/es de supervisión que es/son parte de su trabajo.

- Instruir	<input type="checkbox"/>	- Coordinar actividades	<input type="checkbox"/>
- Asignar trabajo	<input type="checkbox"/>	- Asignar personal	<input type="checkbox"/>
- Revisar trabajo	<input type="checkbox"/>	- Actuar en problemas con los empleados	<input type="checkbox"/>
- Planear el trabajo de otros	<input type="checkbox"/>	- Seleccionar nuevos empleados	<input type="checkbox"/>

Recomienda

Aprueba

- Transferencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Promociones (ascensos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Medidas Disciplinarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Despidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Aumentos Salariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Considerando la variedad de trabajo realizado por sus funcionarios, marque la/s opción/es que considere más representativa/s de su puesto de trabajo.

Todos los supervisados realizan prácticamente las mismas funciones y éstas son básicamente tareas operativas o administrativas.	
Las funciones de los supervisados son diversas, alternando tareas administrativas con tareas de gestión.	
Las funciones de los supervisados son muy diferentes unas de otras, alternándose tareas de gestión con análisis de problemas.	

III. RESPONSABILIDAD

III.1. Indique la responsabilidad que tiene el cargo encuestado con relación al trabajo de otras personas. Marque con una “X” la alternativa que considere más válida.

No requiere ejercer mando o autoridad alguna.	
Es responsable por la asignación de trabajos y comprobación de su ejecución, siguiendo normas establecidas.	
Es responsable por la distribución del trabajo y control de resultados en un grupo concreto, realizando trabajos notoriamente de mayor complejidad.	
Es responsable de la supervisión de varios grupos de trabajo, con autoridad para planificar y determinar procesos y métodos.	
Es responsable de la dirección de un área compuesta por varios grupos de trabajo, con autoridad para establecer políticas y fijar objetivos.	

RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Proveedores				
Otros				

III.2. Indique la responsabilidad que debe asumir al desempeñar su trabajo:

III.2.1. En su cargo, es responsable por el manejo de información confidencial:

SI **NO**

En caso de haber seleccionado la opción **SI**, indique en la siguiente tabla el tipo de información confidencial, ¿cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de la información confidencial?

Tipo de información confidencial	Perjuicios ocasionados

El mal uso se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes En 6 Meses Más de 1 año

III.2.2. En su cargo, es responsable por el manejo de dinero, documentos, etc.:

SI **NO**

En caso de haber seleccionado la opción **SI**, indique el monto de dinero, documentos, etc. y ¿cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de ese dinero, documentos, etc.?

Monto de dinero, documentos, etc.	Perjuicios Ocasionados.

El mal uso del dinero, documentos, etc. se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes En 6 Meses Más de 1 año

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

III.2.3. En su cargo, es responsable por la operación y/o cuidado de equipos y herramientas:

SI **NO**

En caso de haber seleccionado la opción **SI**, indique el tipo de operación, así como el equipo y herramientas que utiliza y cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de equipos y herramientas.

Tipo de operación, así como el equipo y herramientas	Perjuicios ocasionados

El mal uso se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes En 6 Meses Más de 1 año

III.2.4. Describa los errores que pueden suceder en este puesto de trabajo (de acuerdo a las funciones descritas en los numerales **II.1** y **II.2** del Formulario), e indique con qué facilidad o dificultad se pueden detectar los mismos.

IV. RELACIONAMIENTO

IV.1. Describa los contactos personales que debe mantener para desempeñarse en el cargo (dentro del área de trabajo, dentro de la Organización y, fuera de la Organización). Indique la importancia de los contactos para la Organización y la frecuencia: **C**(constantemente) – **F** (frecuentemente) - **O** (ocasionalmente)

RELACIONAMIENTO INTERNO CON:		
Nombre o Cargo	Motivo:	Frecuencia
RELACIONAMIENTO EXTERNO CON:		
Nombre - Institución	Motivo:	Frecuencia

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

--	--	--

IV.2. El puesto de trabajo requiere *trabajo en equipo*:

SI NO

De requerir trabajo en equipo indique el nivel de interrelación necesario entre sus integrantes:

Bajo Medio Alto

V. CONOCIMIENTOS - EXPERIENCIA

V.1 ¿Qué capacitación considera como requisito para un desempeño laboral eficiente? ¿Por qué?

V.2. ¿Qué experiencia laboral considera necesaria para el óptimo desempeño de su trabajo? Descríbala e indique el tiempo conveniente así como dónde se adquiere.

VI. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

VI.1. Indique con una “x” el esfuerzo físico que requiere el desempeño en el puesto encuestado:

VI.1.1.	No relevante	
	Poca Intensidad	
	Mediana Intensidad	
	Gran intensidad	

VI.1.2.	Ocasionalmente	
	Frecuentemente	
	Continuamente	

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

VI.2 Describa qué aptitudes físicas se requieren para desempeñar este puesto de trabajo:

VI.3. Con relación al puesto a describir señale con una “x” los ítems que Ud. considera le provocan desgaste, presión o disconformidad en el trabajo.

Sobrecarga de tarea y funciones	<input type="checkbox"/>	Otros: (especificar)
Ritmo de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Tipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Interrupciones constantes	<input type="checkbox"/>	
Excesiva responsabilidad	<input type="checkbox"/>	
Falta de espacio para realizar la tarea	<input type="checkbox"/>	

VI.4 ¿El ambiente de trabajo le produce desgaste?

SI NO

En caso de contestar SI, especificar:

VII. COMPETENCIAS

¿Tu puesto requiere de actitudes, conocimientos y habilidades específicas?

() Si () No

Marca con una “X” las habilidades que se requieren para desempeñar tu puesto.

Liderazgo.	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>
Capacidad de análisis.	<input type="checkbox"/>	Trabajo orientado a resultados.	<input type="checkbox"/>
Iniciativa.	<input type="checkbox"/>	Habilidad Administrativa.	<input type="checkbox"/>
Manejo de conflictos.	<input type="checkbox"/>	Planeación.	<input type="checkbox"/>
Manejo de grupos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	Otros, cuáles:	<input type="checkbox"/>

**DISEÑO ORGANIZACIONAL COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO
LOS CEDROS TAMBO, COOACEDROST**

Marca con una "X" las actitudes que se requieren para desempeñar tu puesto.

Amabilidad		Disponibilidad	
Puntualidad		Conciliador	
Objetividad		Empatía	
Ordenado		Proactividad	
Honestidad		Imparcialidad	
Objetividad		Otros, cuáles:	

Menciona los conocimientos que debes tener en tu cargo:

¿Qué habilidades considera requiere el óptimo desempeño de este puesto de trabajo?
(Capacidades personales y técnicas)

VIII. OBSERVACIONES:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

AnexoD. COMPROMISO

RESOLUCIÓN 003

OCTUBRE 30 DE 2008.

Por la cual se crea la planta de personal para la Cooperativa del Acueducto los Cedros municipio El Tambo Cauca el Consejo de Administración en ejercicio de sus facultades legales y estatutarias

RESUELVE

Artículo 1. Crear la Planta de Personal para la prestación de Servicios de **LA COOPERATIVA DEL ACUEDUCTO LOS CEDROS MUNICIPIO EL TAMBO CAUCA** en el orden, Administrativo, comercial, financiero, técnico y operativo.

Artículo 2. Se establece la siguiente Planta de personal para la ejecución de las funciones y tareas propias del servicio de la Administración de La Asociación.

CARGO	CANTIDAD	DEDICACIÓN
Gerente	Uno (1)	Tiempo completo
Secretaria	Uno (1)	Tiempo completo
Fontanero Operador de redes.	Uno (1)	Tiempo completo

PARÁGRAFO: Las funciones de cada uno de los cargos quedarán consignadas expresamente en el manual de funciones de la cooperativa.

Párrafo 1. Para la provisión de estos cargos la asamblea observará el procedimiento para la selección de personal, y justificará la necesidad de vinculación y la disponibilidad presupuestal correspondiente.

Parágrafo 2. Cuando las circunstancias lo permitan, podrán contratarse trabajadores con dedicación inferior a la aquí establecida, o fusionarse algunos cargos que sean afines.

Artículo 3. Funciones y Procedimientos. Se establecen como criterios básicos para la selección del personal que se vincule a la Cooperativa del acueducto. por contrato de trabajo, los siguientes:

3.1. HUMANOS:

El aspirante a ocupar un puesto de trabajo en la Cooperativa del acueducto

Deberá ser poseedor de los siguientes valores personales:

Autoestima
Autonomía
Democracia
Honestidad
Responsabilidad
Sociabilidad
Transparencia
Vocación Social.

3.2. PSICOLÓGICOS:

El aspirante debe demostrar condiciones mentales que garanticen:

Autocontrol
Manejo de situaciones conflictivas
Estabilidad emocional

3.3. TÉCNICOS:

El aspirante debe comprobar plenamente conocimientos apropiados y el correcto dominio de instrumentos técnicos necesarios para el cabal cumplimiento de las funciones propias del cargo a que aspira.

3.4. ECONÓMICOS:

La situación económica del aspirante será determinante para asignar el cargo en el evento de candidatos con igualdad de condiciones en los otros aspectos, en este orden de prioridad:

Madres cabeza de Familia, sin empleo
Padres Cabeza de Familia, sin empleo
Hijos Cabeza de Familia, sin empleo
Cónyuges con responsabilidad compartida
Hijos aportantes a la economía familiar
Hijos no aportantes a la economía familiar

Artículo 4. COMPETENCIA:

La competencia para realizar la selección del personal radica en el gerente con sujeción al procedimiento que aquí se establece.

Artículo 5. PROCEDIMIENTO:

La vinculación de un trabajador a la Cooperativa del acueducto debe seguir el siguiente proceso:

5.1. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD:

El consejo de Administración debe demostrar plenamente, la imposibilidad de atender las tareas que correspondan al cargo con el personal vinculado, por carencia de tiempo, por incompatibilidad de funciones o por incompatibilidad de sexo.

5.2. JUSTIFICACIÓN PRESUPUESTAL: Además de la necesidad de la vinculación, el consejo de administración debe demostrar la disponibilidad del recurso para sufragar el costo que ella demande.

5.3. AUTORIZACIÓN:

Vista la necesidad y la posibilidad financiera, el consejo de Administración autoriza para que se proceda a la selección.

5.4. CONVOCATORIA:

Obtenida la autorización, el consejo de Administración realiza la convocatoria por el medio que resulte más expedito, en primera instancia, a los asociados y sus familiares. Si entre ellos no se encuentran aspirantes, la hará abierta al público. En la convocatoria se indicarán claramente: el cargo, las funciones, los requisitos, la dependencia funcional, la remuneración, la forma de selección, las fechas, hora y sitio para la selección.

5.5. PRUEBAS PARA LA SELECCIÓN:

Las pruebas para la selección se realizarán en la fecha, hora y sitio indicados en la convocatoria. Serán: de valores, de aptitud física, de aptitud mental, de conocimientos, entrevistas o talleres para la aptitud mental, referencias y observación personal directa para los valores adicionalmente a estas, podrán obtenerse, por medios escritos o verbales, las verificaciones que se consideren necesarias.

5.6. ASESORÍAS:

El consejo de Administración podrá solicitar la asesoría que considere necesaria para efecto de realizar las pruebas de selección en forma idónea y justa. Y podrá delegar de sus miembros, los veedores que considere conveniente para garantizar la transparencia del proceso.

5.7. PUNTAJE:

A cada ítem de cada componente de la prueba se asignará previamente un puntaje. La sumatoria de los puntajes de los componentes determinará al ganador. El puntaje aceptable de cada componente será del 60%. Los puntajes se desecharán. El puntaje total mínimo aceptable será de 80%.

5.8. CONTRASEÑA: para Garantizar la imparcialidad, cada uno de los aspirantes escogerá una contraseña, que se guardará en sobre sellado que solo se abrirá cuando se tenga los puntajes totales de la evaluación.

5.9. EMPATE:

En caso de empates en el puntaje final, se resolverá mediante una prueba adicional

Artículo 6. INDUCCIÓN: Cada uno de los trabajadores vinculados al consejo de Administración será sometido a un periodo de inducción, que se asegure el cabal desempeño del cargo, no superior a un mes.

Expedido en el Tambo Cauca a los Treinta (30) días del mes de Octubre del año 2008.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

**ISIDRO TRUJILLO PUNGO.
Representante Legal**