

**DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.-E.S.P**

**CLARITA CALDERÓN DUARTE
SYLVIA PATRICIA CALA MEJÍA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALISTA EN GESTIÓN PÚBLICA
BUCARAMANGA**

2018

**DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.-E.S.P**

**CLARITA CALDERÓN DUARTE
SYLVIA PATRICIA CALA MEJÍA**

**Monografía como requisito para optar el título de
Especialista En Gestión Pública**

**Director(a)
CLAUDIA PATRICIA COTE PEÑA
Economista**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEDE SOCORRO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALISTA EN GESTIÓN PÚBLICA
BUCARAMANGA**

2018

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad y la fortaleza para superar cada uno de los obstáculos presentados y lograr realizar un proyecto de vida.

A la Universidad Industrial de Santander por fortalecer las herramientas educativas y permitir que quienes presentamos dificultades para tener acceso a la educación a través de esta modalidad y alternativas de desarrollo intelectual logremos tener la superación personal. Permitiendo que cada uno de nosotros realicemos metas que nos permitan fortalecernos logrando obtener un título postgrado.

A todos los compañeros de trabajo que compartieron sus experiencias durante el proceso de la especialización y desarrollo de la monografía.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	18
1. OBJETIVOS	19
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	20
2.1.1 Descripción y Alcance del problema	20
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	21
3. MARCOS DE REFERENCIA	22
3.1 MARCO CONTEXTUAL	22
3.1.1 Antecedentes.....	22
3.1.2 Estado del arte.....	23
3.2 MARCO CONCEPTUAL	24
3.2.1 El Diagnóstico Estratégico.	29
3.2.2 Análisis DOFA.	29
3.2.3 Direccionamiento Estratégico	30
3.2.3.1 La Visión	30
3.2.3.2 La Misión.	31
3.2.3.3 Objetivos Estratégicos	31
3.2.3.4 Principios Corporativos	32
3.3 MARCO LEGAL.....	32
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
4.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	35
4.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	36

4.2.1 Método Cuantitativo.....	36
5. DESARROLLO DEL PROYECTO	37
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	37
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
5.3 DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO ACTUAL.....	40
5.3.1 Misión.	40
5.3.2 Visión.....	40
5.3.3 Valores.	40
5.3.4 Objetivos Generales.	42
5.3.5 Política de Calidad.	42
5.3.6 Objetivos De Calidad.	42
5.4 PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	42
5.4.1 Establecer el Compromiso de la Alta	42
5.4.2 Recursos Necesarios.....	43
5.5 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	44
5.5.1 Análisis Del Perfil Competitivo	44
5.5.2 Análisis del Sector.	45
5.5.3 Análisis POAM.....	49
5.5.4 Análisis de la cadena de Valor	51
5.5.5 Análisis de Recursos y Capacidades	51
5.5.6 Análisis PCI	52
6. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	54
6.1 ALCANCE Y LIMITACIONES	55
6.1.1 Alcance.....	55
6.1.2 Limitaciones.....	55
6.2 MATRIZ DAFO	55
6.2.1 Matriz Dofa	57
6.2.1.1 Estrategias de la Matriz DOFA de la Empresa.	58
7. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	68

7.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	68
7.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P	75
7.2.1 Resultados de la Evaluación Subsistema de Control de Planeación y Gestión.	75
7.2.3 Resultados de la Evaluación del Subsistema Eje Transversal Información y Comunicación	79
7.3 ESTADO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	86
7.3.1 Resultados de la Evaluación.....	87
7.3.1.1 Fortalezas a Nivel de Cada Elemento de Control Interno.....	87
7.3.1.2 Debilidades a Nivel de Cada Elemento de Control Interno.....	88
8. CONCLUSIONES	90
9. RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS	96

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Cadena de valor de la Empresa Aguas del Socorro S.A.-E.S.P	51
Graficas 2. Estados de los Componentes MECI	73
Graficas 3. Dispersión por Componentes MECI.....	73
Graficas 4. Dispersión por Elementos MECI.	75
Graficas 5. Ambiente de control de planeación y gestión.....	77
Graficas 6. Dispersión por Elementos del subsistema de control de planeación y gestión.	78
Graficas 7. Ambiente Eje Transversal Información y Comunicación	80
Graficas 8. Dispersión por Elementos del subsistema Eje Transversal Información y Comunicación.....	80
Graficas 9. Consolidado sistema de control interno MECI-2014 Aguas del Socorro S.A.E.S.P	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diagnostico de Recursos y Capacidades Empresariales de Alto Impacto.....	49
Tabla 2. Diagnostic Externo, Relacion Entre Fuerzas Externas y la Empresa.	52
Tabla 3. Matriz PCI(Perfil de la Capacidad Interna).	52
Tabla 4. Tabla de Valoración.	54
Tabla 5. Identificación De Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas Del Sistema De Control	55
Tabla 6. Matriz DOFA.	57
Tabla 7. Selección de las Mejores Estrategias.....	61
Tabla 8. Matriz EFI	65
Tabla 9. Matriz EFE	66
Tabla 10. Rango de Interpretación del Diagnostico.....	69
Tabla 11. Estados de los Componentes MECI.....	72
Tabla 12. Los resultados de la evaluación del sistema de control interno	76
Tabla 13. Resultados de la Evaluación del Subsistema de Control de Evaluación y Seguimiento.....	78
Tabla 14. Resultados de la Evaluación del Subsistema Eje Transversal Información y Comunicación.....	79
Tabla 15. Consolidado sistema de control interno MECI-2014 Aguas del Socorro S.A.E.S.P.	80
Tabla 16. Tabla de Valoración.	85
Tabla 17. El Indicador de Madurez del MECI se clasifica según las siguientes Fases:.....	86
Tabla 18. Nivel Satisfactorio.	87
Tabla 19. Fortalezas a Nivel de Cada Elemento de Control Interno	88

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA MECI-2015	96

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: Conjunto de procesos de planificación, organización, ejecución, coordinación y control que se ejercen en un organismo social para que alcance sus objetivos.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

AFILIADO: Una empresa o entidad legal que es propietaria o es propiedad o es copropietaria del cliente.

AMENAZAS: Eventos o hechos en el entorno que limitan y dificultan el desarrollo operativo de una organización.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de producir o servir con calidad y excelencia necesarias para estar al nivel o superar lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores.

COMUNICACIÓN: Es el acto que realizan dos o más personas donde existe un emisor y un receptor, aquí necesariamente tienen que haber una respuesta, sino es un simple receptor.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.¹

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Lo integran los principios corporativos,

¹SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estrategia. 7a Ed. Colombia. 3R Editores, 2000.p.31.

la misión y la visión de la organización.

ESTRATEGA: En general se define como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta gerencia de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el Presidente, o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.²

ESTRATEGIA: Diseña planes de acción efectivos para alcanzar las metas.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.³

GESTIÓN: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

MANUAL: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la determinada materia de organización. Es un compendio o recolección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

MANUAL DE FUNCIONES: Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos.

MISIÓN: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

META: Sumatoria de objetivos orientados dentro de un esquema de planeación. Permite precisar el alcance del objetivo. Son la expresión tangible

²Ibid.p.19.

³Ibid.p.31.

de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Establecerlo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, mas no establece como serán logrados. Para un objetivo específico corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance hacia el logro del objetivo.

OBJETIVOS: Elemento que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta “que” y “para que”.

OPORTUNIDADES: Hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

ORGANIGRAMA: Grafico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

PLAN: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.⁴¹⁰

POLÍTICAS: Es el conjunto de actividades, y más concretamente la orientación

⁴Ibid.p.17.

de las mismas, que se desarrollan para conseguir un objetivo general o a largo plazo.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los miembros.

PROCEDIMIENTO: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

VISIÓN: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

RESUMEN

TITULO: DIAGNOSTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GUAS DEL SOCORRO S.A-E.S.P*

AUTOR (ES): Clarita Calderón Duarte, Silvia Patricia Cala Mejía**

PALABRAS CLAVES: Planeación estratégica, direccionamiento organizacional, modelo de planeación, servicios públicos

DESCRIPCIÓN:

Dada la importancia de una eficiente prestación de los servicios públicos en el municipio del Socorro, se hace necesario rediseñar el plan estratégico de la empresa Aguas del Socorro S.A-E.S.P que sirva de orientación para los directivos, y permita el desarrollo de la operación, así como el crecimiento y la expansión de la misma. Para esto se realizó un diagnóstico integral sobre la administración y objetivos estratégicos de la empresa, teniendo en cuenta los factores internos y externos que pueden afectar el crecimiento de la empresa o las oportunidades que la misma pueda llegar a tener para una mejora continua, con la aplicación de nuevas tecnologías y una mejor prestación del servicio.

Se sigue una metodología descriptiva de tipo cuantitativo, usando instrumentos de recolección de datos como la encuesta y entrevista; y herramientas como la matriz DOFA y POAM que ayudan a establecer metas y objetivos a cumplir con el fin de establecer responsabilidades y comprometer a la alta gerencia con el cumplimiento de las mismas. La investigación concluye que el desarrollo urbanístico de la región y la provincia se proyecta hacia la zona urbana del Socorro, razón por la cual la empresa debe ser protagonista en el corto plazo, desarrollando obras de gran impacto social como lo es la planta de tratamiento de aguas residuales, la planta de tratamiento de agua potable y su consecuente expansión en redes de distribución, tanques de almacenamiento y redes de alcantarillado que garanticen la cobertura de su zona de influencia.

*Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: CLAUDIA PATRICIA COTE PEÑA, Economista.

ABSTRACT

TITLE: DIAGNOSIS FOR THE PREPARATION OF THE STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY GUAS DEL SOCORRO S.A-E.S.P*

AUTHOR (S): Clarita Calderón Duarte, Silvia Patricia Cala Mejía**

KEYWORDS: Strategic planning, organizational direction, planning model, public services

DESCRIPTION:

Given the importance of an efficient provision of public services in the municipality of Socorro, it is necessary to redesign the strategic plan of the company Aguas del Socorro S.A-E.S.P in order to serve as guidance for managers, and allow the development of the operation, as well as the growth and expansion of it. For this, a comprehensive diagnosis is made regarding the administration and strategic objectives of the company, taking into account the internal and external factors that may affect the growth of the company or the opportunities that it may have for a continuous improvement, with the application of new technologies and better service provision.

A quantitative descriptive methodology is followed, using data collection instruments such as the survey and interview; and tools such as the SWOT and POAM matrix that help establish goals and objectives to be met in order to establish responsibilities and to commit the upper management to comply with them. The research concludes that the urban development of the region and the province is projected towards the urban area of El Socorro, that is why the company must be a protagonist in the short term, developing works of great social impact such as the treatment plant of wastewater, the potable water treatment plant and its consequent expansion in distribution networks, storage tanks and sewage networks that guarantee coverage of its area of influence.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: CLAUDIA PATRICIA COTE PEÑA, Economista.

INTRODUCCIÓN

Lograr que un plan estratégico tenga éxito requiere de criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias de igual forma se deben establecer parámetros o indicadores que permitan hacer seguimiento a dichas decisiones permitiendo monitorearlas y evaluarlas a través del tiempo; es por esto que la estrategia se ha convertido en la piedra angular de la administración de las empresas cuando éstas quieren lograr una posición competitiva en el mercado, realizar operaciones estratégicas, atraer y satisfacer a nuevos clientes, competir con éxito y alcanzar objetivos organizacionales. La estrategia permite construir y fortalecer una posición competitiva, y excelente desempeño financiero de largo plazo para así obtener ventajas competitivas frente a los rivales y con esto una rentabilidad superior en el mercado. La estrategia permite que los grupos de trabajo de una organización estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente. Por estas razones el sistema de gestión estratégico se ha convertido en una herramienta para poder dirigir una compañía a pesar del acelerado ritmo de los negocios actuales.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente **AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P.**, ha tomado la decisión de continuar con su proceso de mejora a través de su sistema de gestión estratégico lo cual permitirá a la organización direccionar sus esfuerzos al logro de objetivos estratégicos acordes a las necesidades reales del negocio.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar diagnóstico integral actual sobre la administración y objetivos estratégicos de la empresa **AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P.**

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un pre diagnóstico de factores internos y externos, que permita a la empresa objeto de estudio la identificación de factores claves de éxito.
- Realizar un diagnóstico organizacional el cual reflejara las condiciones actuales de la empresa en una matriz DOFA que nos permitirá identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la puesta en marcha de una Planeación Estratégica.
- Plantear el Direccionamiento Organizacional enfocado a cada una de las áreas de la organización, basándose en el proceso de planeación estratégica que sirva de guía para la gestión actual y futura con la participación de cada uno de los empleados y/o afiliados de la organización con el fin de lograr unos objetivos comunes y claros.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción y Alcance del problema. debido a la importancia de la empresa de servicios públicos en el municipio del Socorro **AGUAS DEL SOCORRO S.A-E.S.P** Se hace necesario re diseñar el plan estratégico, que sirva de orientación para los directivos actuales y futuros, de esta manera permitir que se desarrollen procedimientos y las operaciones necesaria y al igual que la mejora en la prestación de servicios sea trazada y enmarcada por objetivos y metas que permitan el crecimiento y la expansión de la empresa.

De igual manera el marco del programa con el que actualmente cuenta la institución ya está en proceso de actualización por términos ya no se encuentra vigente y con la llegada del nuevo proyecto de la cinco mil el cual consiste en traer el servicio del agua desde la bocatoma de la cinco mil con el fin de prestar un servicio óptimo las 24 horas del día y poder ampliar cobertura.

Con lo anterior se manifiesta que el municipio del Socorro dentro un crecimiento económico -social con miras a la expansión y el crecimiento a través de inversión de grandes empresas Y la empresa de servicios públicos quedo comprometida en este proceso de modernización en el desarrollo como entidad cumpliendo con los compromisos de la entidad. Este tipo de empresas y la normatividad a nivel nacional puede ser que complique un el seguimiento de las estrategias.

De lo anterior se formula el **DIAGNOSTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GUAS DEL SOCORRO S.A-E.S.P** con el fin de presentar una planeación estratégica actualizada y diseñar cada uno de los pasos de este proceso teniendo en cuenta la expectativa de la empresa en cuanto al crecimiento con la llegada del preciado líquido al

municipio que permitirá la prestación de un mejor servicio.

2.2 JUSTIFICACIÓN

La Empresa **AGUAS DE SOCORRO S.A.E.S.P.**, contribuye en una forma muy importante al desarrollo social de la comunidad a través del carácter de sus servicios, ya que el agua potable y el saneamiento son básicos para el bienestar, la calidad de vida, vitales para la salud y la supervivencia; además hace parte del desarrollo del objeto social de la empresa mantener como estrategia la defensa del mercado actual o natural en todos sus negocios.

La empresa a nivel del municipio del socorro contribuye de manera importante con el desarrollo social del municipio con la prestación de servicios de acueducto y alcantarillado y el saneamiento básico brindando bienestar y calidad de vida formando parte del desarrollo de objeto social de la empresa para realizar las estrategias.

Sin la actualización del plan estrategia la gerencia no puede tomar los lineamientos necesarios para administrar el personas y los recursos, esto se da en base a la planeación estratégica y teniendo consigo un idea clara se es posible organizar, sin este tipo de estructuras las entidades o empresa no podrían gerencia ya que esta es la bases la cual le permita cumplir con las de metas y objetivos que es tan forjados al compromiso de la entidad con el desarrollo, crecimiento y la prestación de un buen servicio.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 Antecedentes. Igor Ansoff (1980), identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia lo multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. En la década de

los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema

3.1.2 Estado del arte: Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, Proceso, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea

necesario.

Tercero, Filosofía, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, Estructura, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

El termino Planeación para algunos autores definen la planeación como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define acciones para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las acciones y así obtener lo fines buscados.

También se podría definir como un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de organización deben hacerse, cuándo y cómo deben de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Estrategia se podría definir como el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos

necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Un proceso de Planeación estratégica debe tener las siguientes características:

- Sencillo.
- Adaptable a todas las áreas.
- Estandarizado.
- Comprensible.
- Adaptable para el corto, mediano y largo plazo.
- Cuantificado.
- Adaptable para las dimensiones estratégicas y operativas.

Para las empresas la Planeación Estratégica es un proceso continuo, flexible integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir la organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Un proceso de Planeación Estratégica presta las siguientes funciones a la empresa u organización:

Funciones De La Planeación: Con lo anterior solamente se indica para qué sirve la planeación, pero no se explica todavía como sirve. Adicionalmente, habrá que mencionar las funciones de la planeación. Un sistema de planeación estratégica tiene que satisfacer las exigencias de todas las funciones que se mencionan a continuación, aunque se trasladen parcialmente.

Función De Seguridad: Debe asegurarse el futuro de la organización, así como detectarse y cuantificarse los posibles problemas y riesgos. Para el proceso de toma de decisión, tienen que anticiparse los desarrollos potenciales

que tendrán efectos en cuanto al logro de los objetivos.

Función De Orden: Las influencias externas que afectan a la empresa deben armonizarse con los objetivos internos. El desarrollo de una empresa publicano se puede considerar como autónomo, independiente de la situación política y económica.

Función De Coordinación: Los objetivos parciales de las áreas funcionales de la empresa: producción, ventas, personal y finanzas deben armonizarse de tal manera que se alcance el objetivo principal óptimamente.

Función de identificación: La planeación se debe configurar como proceso participativo que resulta de la colaboración de todos los integrantes de una unidad de planeación. Con ello, se asegura que el individuo se identifique plenamente con los objetivos parciales, así como con el objetivo principal.

Función De Optimización: Las contradicciones de los objetivos formales (utilidad, participación en el mercado y seguridad, así como los conflictos de intereses entre las diferentes áreas de la empresa) pueden contrarrestarse principalmente por la neutralidad de la planeación y asegurar así el empleo óptimo de recursos disponibles.

Función De Innovación: Planear significa preguntarse por el futuro. Es la búsqueda sistemática de nuevos caminos, desarrollos, ideas y conceptos. La planeación representa el instrumento ideal en cuanto a la investigación e innovación enfocada.

Función De Flexibilidad: La planeación estratégica no debe convertirse en su propio fin. Un sistema debe tener suficiente margen para la adaptación a factores imprevistos.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y

efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la gerencia.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Michael Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades (procesos misionales), destacara para establecer una diferencia sustentable en el mercado.

La diferencia sustentable puede ser brindar a los clientes un mayor valor que la competencia o proporcionar un valor comparable, pero a un costo menor que los competidores, la diferenciación surge de las actividades (procesos misionales) se elijan y de cómo se lleven a cabo.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Entre los propósitos de la de Planeación Estratégica encontramos:

Planeación De La Misión: Define cuales valores morales, éticos y económicos pretende la organización, qué filosofía y cuál representa el último Y más alto objetivo de la misma, respecto a sus mercados y productos.

Planeación de objetivos materiales: Se pregunta por tipo de bienes y servicios que se piensen producción así como las cantidades correspondientes.

Planeación De Objetivos Formales: Hay que decidir en qué relación se encuentran insumos y resultados, es decir, si la empresa pública planea maximizar u optimizar la utilidad o, por ejemplo, si solamente deben cubrirse los costos.

Planeación de la estructura: Parra asegurar los objetivos anteriores, la planeación debe proponer una estructura adecuada: ¿en dónde va a producirse, con qué capital y personal, y con qué estructura tecnológica
Planeación del proceso físico: A continuación tiene que definirse el proceso material/físico. Esto se refiere a la armonización del suministro, la transformación y venta bajo la continua consideración del proceso nominal, o sea, del financiamiento.

Planeación de la Planeación: Desde luego, debe planearse la misma planeación, preguntándose, qué sistema representa lo óptimo, cómo debe ser la organización de la planeación, el control y la retroalimentación. Aquí se tiene que definir, entre otros temas, el plazo de planeación, o sea si se piensa en términos de una planeación a corto, mediano o largo plazo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Demasiada Planeación Estratégica es tan mala para el buen funcionamiento de una empresa, como lo es la ausencia total de planeación. La administración y la planeación tienen en común la misma definición de base, ambas buscan la eficiencia para fijar los objetivos, para la ejecución y para el control.

3.2.1 El Diagnóstico Estratégico. El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y el impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (Key Factors) con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para poder realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variables.

3.2.2 Análisis DOFA. DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como todo método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (Perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades tiene de éxito.

El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distinta o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de los procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “Nicho” en el medio. Un nicho es la posición de La empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

3.2.3 Direccionamiento Estratégico. El direccionamiento estratégico⁵ es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, se llama “Pensamiento Estratégico”.

3.2.3.1 La Visión. La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una

⁵Ibíd., Pág. 167

empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a las empresas el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización.

Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empre

3.2.3.2 La Misión. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

3.2.3.3 Objetivos Estratégicos. Primero hay que recordar que un objetivo es un propósito o aspiración no cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo; es descriptible y, por lo tanto, evaluable. En educación los objetivos son respuestas a los problemas, necesidades o carencias educativas. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o carencias educativas, se deben definir

teniendo como marco orientador la visión institucional, la misión organizacional y el diagnóstico estratégico. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a grandes problemas deben definirse en base a la Visión, la Misión y el diagnóstico.

Los objetivos estratégicos deben caracterizarse principalmente por su coherencia, veracidad, factibilidad, precisión. Los objetivos estratégicos; deben ser evaluables, complementarios, y sobre todo evaluables.

3.2.3.4 Principios Corporativos. Un proceso de planificación estratégica se inicia para identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión, en cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la misión y la visión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso. Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

3.3 MARCO LEGAL

Dentro de la Constitución Política en el **Artículo 365** dice que 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

ARTICULO 367⁶⁰—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. Los servicios públicos domiciliarios se prestarán directamente por cada municipio cuando las características técnicas y económicas del servicio y las conveniencias generales lo permitan y aconsejen, y los departamentos cumplirán funciones de apoyo y coordinación. La ley determinará las entidades competentes para fijar las tarifas.

ARTÍCULO 368^o—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.

ARTICULO 369^o—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.

ARTICULO 370^o—Corresponde al Presidente de la República señalar, con sujeción a la ley, las políticas generales de administración y control de eficiencia de los servicios públicos domiciliarios y ejercer por medio de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, el control, la inspección y vigilancia de las entidades que los presten.

⁶⁰<http://colombia.justia.com/nacionales/constitucion-politica-de-colombia/titulo-xii/capitulo-5/>

- La Ley 142 de 1994⁷ Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. La ley 1712 de 2014⁸ la cual define el acceso a la información pública por medio de la cual se define que todas las entidades públicas de ben tener a fácil acceso en las pagina web y redes sociales el acceso a la información pública.
- **RESOLUCIÓN CRA 720 DE 2015⁹** del 9 de julio de 2015 “Por la cual se establece el régimen de regulación tarifaria al que deben someterse las personas prestadoras del servicio público de aseo que atiendan en municipios de más de 5.000 suscriptores en áreas urbanas, la metodología que deben utilizar para el cálculo de las tarifas del servicio público de aseo y se dictan otras disposiciones”

⁷www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=275

⁸www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=56882

⁹<http://www.metropol.gov.co/Residuos/Documents/tabla%20legislacion/Leyes/RESOL%20CRA%20%207%20%20JUL%209%20DE%202015-Nuevo%20Marco%20Tarifario%20de%20aseo%20en%20Colombia.pdf>

4. DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de metodología a utilizar es la técnica descriptiva por cuanto para la realización de la actualización estratégica es necesario ya que describe los datos con el fin de llegar a conocer situaciones, costumbre y actitudes que predominan dentro del ámbito de la empresa descrita dentro de las actividades y objetivos de los procesos de cada persona. Con este tipo de técnica permite medir o recoger la información de manera independiente o conjunta y de esta manera permite desarrollar un análisis e identificación interno y externo y se conocen situación que van hacer importantes para el desarrollo de la tesis en cuanto a la actualización de la planeación estratégica de la empresa **AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P.**

4.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA: Este método es un instrumento que permite la recolección de la información que se basa en interrogar a los individuos con un tema de interés con el fin de obtener información de un determinado tema donde se puedan reconocer actitudes, intenciones, conocimiento y motivaciones, este tipo de instrumento de recolección de datos la manera se puede decir que la encuesta tiene varias ventajas las cuales se puede decir que cuestionar es mucho más fácil, lo datos que se obtienen son más confiables.

En la actualización del plan estratégico la entrevista juega un papel fundamental para el desarrollo ya que con ella permite conocer los análisis interno y externo tomar la información necesaria y detallada para saber que direccionamiento dar y de esta manera poder aplicar la matriz DOFA para la empresa.

ENTREVISTA: Este es un tipo de investigación cualitativa que se optime con un proceso de comunicación que se realiza normalmente de forma directa

realizando una conversación entre dos personas cuya acción y propósito es obtener información de la una persona y viceversa en esta metodología en entrevistador y entrevistado irán cambiando a lo largo de realizar la conversación. La entrevista no es una conversación normal si no una conversación forma con una intencionalidad.

La entrevista es una herramienta de manera directa y en cuanto a la actualización de la planeación se puede tomar información de manera directa realizando una conversación con aquellas personas que tiene conocimiento del tema y de los puede cambio que se puede formular para mejorar y fortalecer a la empresa de **AGUAS DEL SOCORRO S.A.-E.S.P.**

4.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

4.2.1 Método Cuantitativo. Sirve para determinar de manera más precisa la investigación y los comportamientos que se presentan en el entorno, el cual se representa de manera numérica con el fin de que haya claridad con la información recolectada; de esta manera se identifica exactamente dentro la investigación lo que conforma el problema siendo posible definirlo, limitarlo y saber dónde inicia y que direccionamiento.

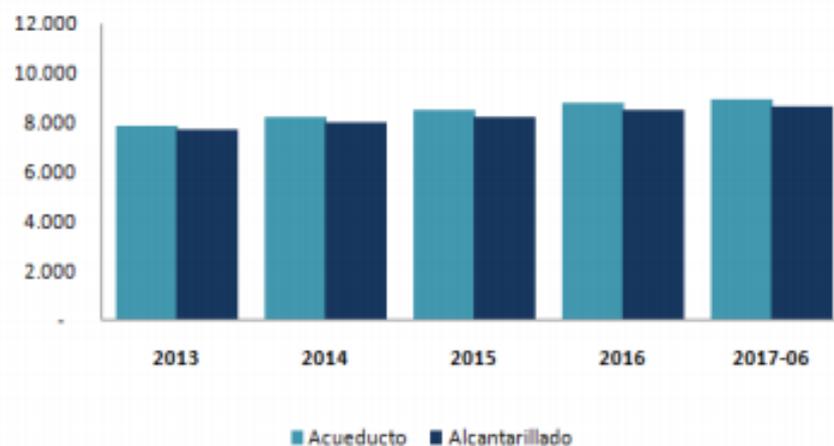
Con el fin de cuantificar la información recolectada y determinar de manera más clara el direccionamiento de la actualización del plan estratégico de la empresa **AGUAS DEL SOCORRO S.A.-E.S.P**

5. DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Aguas del Socorro es la principal empresa prestadora de los, cuenta con servicios de acueducto y alcantarillado, en la zona urbana del municipio de Socorro. Se destaca que a pesar de su corta trayectoria, ha logrado niveles de cobertura cercanos al 100% en la zona urbana (para los dos servicios), así como el crecimiento sostenido de los usuarios, gracias al desarrollo de la construcción en la región. De esta manera, a junio de 2017 contaba con 8.967 suscriptores en acueducto y 8.666 en alcantarillado, concentrados en su mayoría en los estratos socioeconómicos 2 y 3.

Figura 1. Evolución usuarios Aguas del Socorro S.A.E.S.P.



Fuente: Aguas del Socorro S.A. E.S.P. Cálculos: Value and Risk Rating S.A.

Aguas del Socorro es una sociedad por acciones de carácter público, constituida en el año 2013 para de la prestación, administración, operación y distribución de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado en el Municipio de Socorro (Santander). De acuerdo a su condición monopólica en la prestación de los servicios, y al desarrollo urbanístico del Municipio, la entidad ha venido fortaleciendo su base de suscriptores (+3,68% promedio

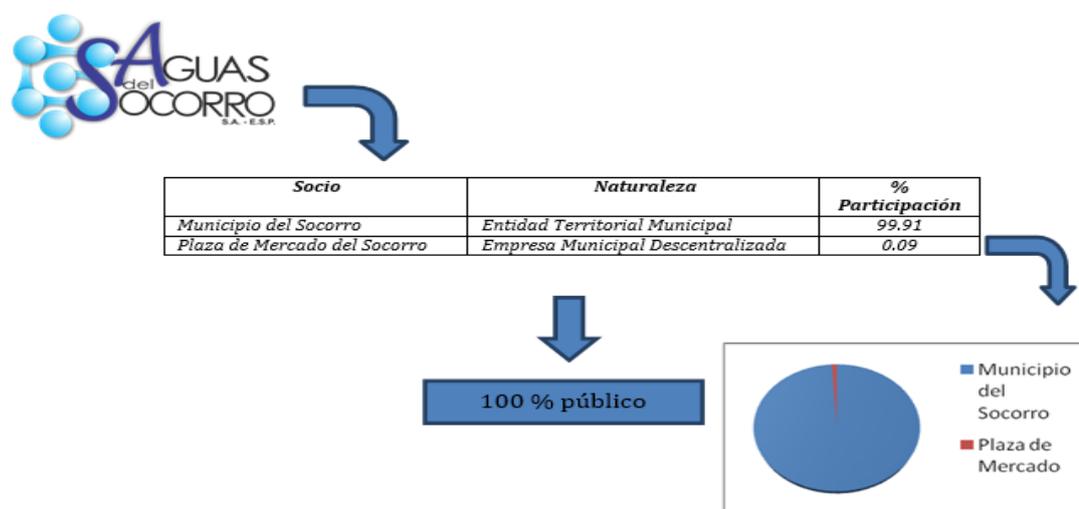
anual). De esta manera, al junio de 2017, la Entidad cuenta con 8.967 suscriptores en acueducto y 8.666 en alcantarillado, con niveles de cobertura cercanos al 100% en los 2 servicios en la zona urbana.

Aguas del Socorro mediante acto privado de constitución No. 001 de la Asamblea de Accionistas e inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Empresa de Servicios Públicos Oficial 100% Pública, cuyo fin es la prestación de los servicios públicos domiciliarios, con autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio independiente, con capital cien por ciento (100%) público en los términos establecidos por la Ley 142 de 1994.

Sus principales socios son el Municipio de Socorro que cuenta con el 99,96% del capital accionario y el restante es propiedad de una entidad descentralizada de la zona de influencia.

Desde que se dio vida a Aguas del Socorro S.A. E.S.P. con su correspondiente capital, se formó la siguiente composición accionaria:

Figura 2. Aguas del Socorro S.A.E.S.P.

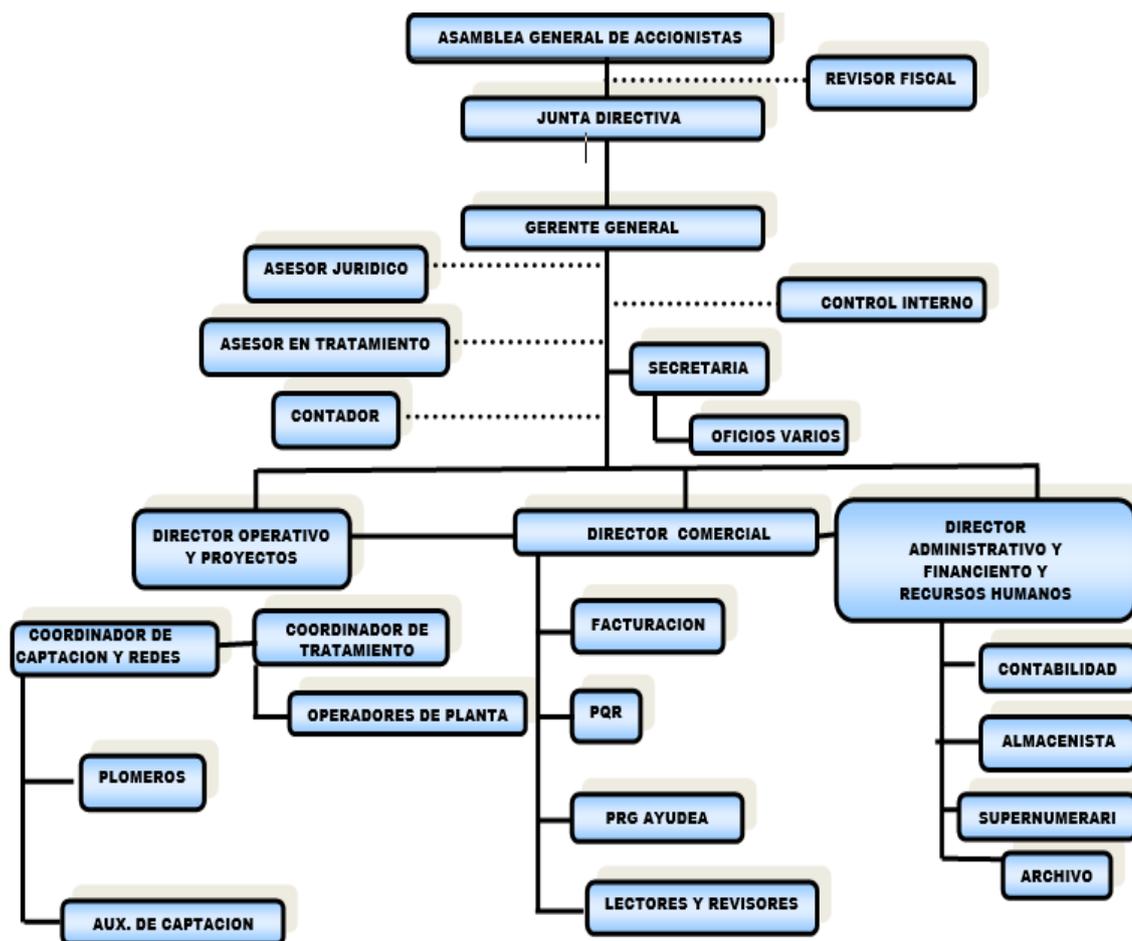


Tal composición determina la fortaleza de esta Empresa, incrementando poco a poco su campo de acción, expansión y conocimiento, la capacidad técnica y organizacional de nuestros socios son el mayor activo de *Aguas del Socorro*

S.A. E.S.P., elementos que se han convertido en ventaja operativa real en la ejecución de proyectos.

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 3. Organigrama Aguas del Socorro S.A.E.S.P.



Fuente: Aguas del Socorro S.A. E.S.P.

Aguas del Socorro tiene implementado el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), cuyo nivel de madurez, de acuerdo con el último informe del Departamento Administrativo de la Función Pública es del 78,97% (Nivel Intermedio), el cual evidencia retos en el fortalecimiento de la administración del riesgo y entorno de control, entre otros.

5.3 DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO ACTUAL

5.3.1 Misión. Aguas del Socorro S.A.-E.S.P es una empresa dedicada a la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado y sus actividades complementarias con énfasis en el suministro óptimo y continuo de agua potable, promoviendo el desarrollo y la calificación del talento humano con criterio de compromiso social y calidez en el servicio

5.3.2 Visión. Aguas del socorro S.A.-E.S.P Será una empresa líder en la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado y sus actividades complementarias, con posicionamiento regional y proyección de un alto crecimiento social.

5.3.3 Valores. La Empresa de acueducto y alcantarillado AGUAS DEL SOCORRO S.A.-E.S.P. Debe dar cumplimiento a la Constitución Política y las leyes; de forma que el servicio prestado constituya una materialización de los derechos de los ciudadanos y apoye a la construcción de un Estado Social de Derecho, lo cual exige una fuerte estructura moral, ética, de orden personal y empresarial, que refleja una actividad transparente, honesta, equitativa y eficaz.

- **Honestidad:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier Actividad para la empresa de acueducto, y alcantarillado de AGUAS DEL SOCORRO S.A.-E.S.P. Serán coherentes con los propósitos misionales, obrando de forma clara y objetiva dentro y fuera de la institución.
- **Compromiso:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la empresa de acueducto, y alcantarillado de AGUAS DEL SOCORRO S.A.S-E.S.P. Buscarán siempre el crecimiento personal y lo mejor para La Entidad, bajo el precepto que cada uno es gerente de sí mismo y de su puesto de trabajo.

- **Imparcialidad:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la empresa, serán equitativos ofreciendo el mejor trato a todos, sin establecer diferencia de ninguna índole.
- **Respeto:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la empresa, basarán sus actuaciones en reconocimiento por la individualidad, fomentando el aprecio y la valoración de las cualidades y competencias de los demás y valorando sus derechos.
- **Responsabilidad:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la empresa, actuarán en el cumplimiento de sus funciones asumiendo las consecuencias de sus actos u omisiones.
- **Colaboración:** Los servidores públicos y particulares que ejerzan funciones y cualquier actividad para la empresa, trabajarán en equipo aportando los conocimientos y competencias para la prestación del servicio de acueducto, alcantarillado y el logro del bien común, apoyándose mutuamente para alcanzar los objetivos institucionales.

Medio Ambiente:

- Damos ejemplo, con un adecuado manejo del recurso hídrico, conservando y manteniendo las zonas de reforestación.
- Asumimos con respeto y responsabilidad la protección y conservación del medio ambiente, utilizando dentro de la entidad prácticas ecológicas en el manejo de los recursos físicos.
- Realizamos permanentemente acciones orientadas a la sensibilización, tanto de los funcionarios de la Entidad como de los usuarios sobre la necesidad e importancia de proteger el recurso hídrico a través de la educación ambiental

5.3.4 Objetivos Generales. El objeto social de AGUAS DEL SOCORRO S.A. E.S.P. es la prestación, administración, operación, distribución y comercialización de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, así como la ejecución de todas las actividades afines,, conexas y complementarias y relacionadas a la distribución y comercialización de la prestación del servicio público descrito.

5.3.5 Política de Calidad. La empresa AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P, está comprometida con suministrar soluciones integrales de acueducto y alcantarillado, tendientes a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, brindando un servicio oportuno y con calidad por medio de talento humano competente, capacidad tecnológica, la infraestructura adecuada, el mejoramiento continuo de sus procesos y el cumplimiento de la normatividad vigente.

5.3.6 Objetivos De Calidad.

- Suministrar un óptimo servicio de acueducto, alcantarillado y aseo
- Cumplir con las expectativas y necesidades de los usuarios
- Administrar en forma efectiva los recursos humanos, físicos y financieros
- Desarrollar una cultura de mejora continua que establezca el compromiso y participación activa en el SGC
- Fortalecer el cumplimiento de la normatividad vigente
- Aumentar la satisfacción del cliente
- Mejorar las Competencias del Talento Humano

5.4 PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

5.4.1 Establecer el Compromiso de la Alta Dirección. Una de las certezas que se puede ver y sentir diariamente en todas las empresas es que cualquier programa fracasará sin el compromiso de la gerencia. Entender, obtener y mantener este factor de éxito clave es el camino hacia el logro de los objetivos planteados.

El primer paso en el desarrollo de cualquier programa exitoso es obtener el compromiso de la gerencia. Aunque muchas veces la gerencia apoya los objetivos de los nuevos programas (incremento en la eficacia, mejora en la calidad) el compromiso y los recursos necesarios para su éxito es subestimado.

Muchas empresas entienden que su éxito es un resultado directo de los esfuerzos de su personal; no obstante, se requiere de más que simplemente un buen esfuerzo para obtener resultados. El esfuerzo en combinación con recursos producirá resultados positivos.

Los recursos principales son el tiempo, las personas y la infraestructura, los cuales esencialmente representan dinero. El otro factor que a menudo es pasado por alto es la cultura en la compañía. La cultura se determina según las actitudes y filosofías explícitas y aceptadas dentro de la planta. La cultura debe apoyar las metas de la organización y respetar a los individuos que se esfuerzan por cumplir con esas metas.

Cuando se cuenta con los recursos necesarios y una cultura de apoyo, el compromiso de la gerencia se ha logrado.

5.4.2 Recursos Necesarios. *Personas.* Cuando un nuevo programa se desarrolla, el primer recurso que se asigna son las personas. Es decir, se decide qué persona o grupo de personas serán responsables para el proyecto.

Debe conformarse un equipo multidisciplinario de individuos para que dirijan el desarrollo del programa. De esa manera, los departamentos serán representados en sus intereses, lo cual aumenta la participación del personal en el programa y provee puntos de vista más valiosos para resolver problemas.

Tiempo. Vinculado con el recurso de personal es el recurso de tiempo. Una vez que los individuos hayan sido seleccionados para dirigir el proyecto, hay que establecer la cantidad específica de tiempo que necesitarán para dedicar al

proyecto. Este tiempo incluiría la capacitación, investigaciones, desarrollo e implementación del programa, capacitación de otras personas y el monitoreo continuo del programa.

Es responsabilidad de la gerencia asegurar que las personas que han sido asignados al proyecto realmente tienen el tiempo apropiado y disponible. También será necesario establecer un cronograma para el desarrollo, implementación y resultados.

Infraestructura. La infraestructura es el tipo de recursos más tangibles, aunque la adquisición de infraestructura adicional no es siempre necesaria para apoyar el éxito de un nuevo programa.

La Ecuación de Recursos. La óptima cantidad de tiempo, personas y materiales dedicados a la planeación rendirán los resultados óptimos.

$\text{Tiempo} \times \text{Personas} \times \text{infraestructura} = \text{Resultados}$

Cultura Organizacional. La cultura de la Organización consiste de actitudes y filosofías y esas a menudo determinan el éxito de sus programas. El éxito depende de si la gerencia sólo predica o si vive lo predicado. Todas las personas, inclusive los gerentes, tienen que adherirse a las políticas establecidas de lo contrario, los implicados reciben mensajes contradictorios.

Existen maneras obvias y sutiles en que el compromiso de la gerencia puede expresarse. Si alguien está en la posición de delegar, también significa que está en una posición de Facilitar - Compromiso de la Gerencia

5.5 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

5.5.1 Análisis Del Perfil Competitivo. La Empresa Aguas del Socorro S.A.E.S.P, es monopolio en la prestación de los servicios de Acueducto y

Alcantarillado, por lo tanto La Matriz del Perfil Competitivo no se desarrollara para este proyecto.

5.5.2 Análisis del Sector. Colombia es un Estado Social de Derecho en el que este debe procurar para los ciudadanos, la existencia de unas condiciones estructurales mínimas para que el ejercicio de sus derechos esté garantizado, es decir, que no basta con la limitación de la acción del Estado, sino que se requiere de acciones que hagan de los derechos sociales, una realidad.

Las responsabilidades del sector de agua y saneamiento básico en Colombia están definidas principalmente en la Constitución de 1991 y en la Ley 142 de 1994 (Ley de servicios públicos domiciliarios), la cual establece las relaciones entre los prestadores, el Estado y los usuarios, a la vez que permite la libre competencia y dota al Estado de mecanismos de intervención en la actividad económica, con el fin de evitar abusos en precios, calidad y discriminación de usuarios.

Los servicios públicos domiciliarios gozan de una especial protección del Estado, especialmente los de acueducto, alcantarillado y aseo, catalogados como servicios básicos esenciales en la Constitución Nacional.

En este sentido, la Nación a través del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, tiene como función primordial, la formulación, implementación, seguimiento y control de las entidades prestadoras de dichos servicios. Asimismo, existe la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA), la cual fue facultada para regular monopolios y prevención de competencia desleal, tarifas y calidad.

Es de anotar que en los últimos años, Colombia ha registrado un mejor acceso y calidad del agua potable y saneamiento básico. Sin embargo, persisten retos importantes en temas de cobertura y calidad, especialmente en zonas rurales.

Aun así, frente a otros países de América Latina, el sector caracteriza por altos niveles de inversión y de recuperación de costos.

Entorno Acueducto: Es un sector caracterizado por costos marginales crecientes derivado de la escasez de las fuentes hídricas, el cambio climático y el crecimiento poblacional, por lo que las Empresas de Servicios Públicos (E.S.P) están obligadas a establecer proyectos que promuevan la conservación y prestación del servicio.

Igualmente, deben adoptar medidas integrales para reducir las pérdidas por agua no contabilizada, que son fundamentales en la optimización de costos y generación de ingresos.

Entorno Alcantarillado: El sector está integrado al servicio de acueducto, por lo que las decisiones sobre su prestación se condicionan a este. En Colombia existe un rezago en el tratamiento de aguas residuales, motivo por el que este sector tiene un importante impacto ambiental que busca ser mitigado por medio de programas de descontaminación de los vertimientos y las construcciones de las plantas de tratamiento de aguas residuales. De esta forma, las E.S.P deben ejecutar los Planes de Manejo de Vertimientos, los cuales tienen que incorporar metas ambientales y sostenibles que protejan el recurso hídrico.

Estructura Tarifaria: En cumplimiento a la Resolución 688 de 2014, así como la 712 y 735 de 2015, por medio de las cuales la CRA estableció las nuevas metodologías tarifarias para los servicios de acueducto y alcantarillado para las empresas con más de 5.000 suscriptores, a partir de Junio de 2016, Aguas del Socorro realizó la implementación de la nueva metodología.

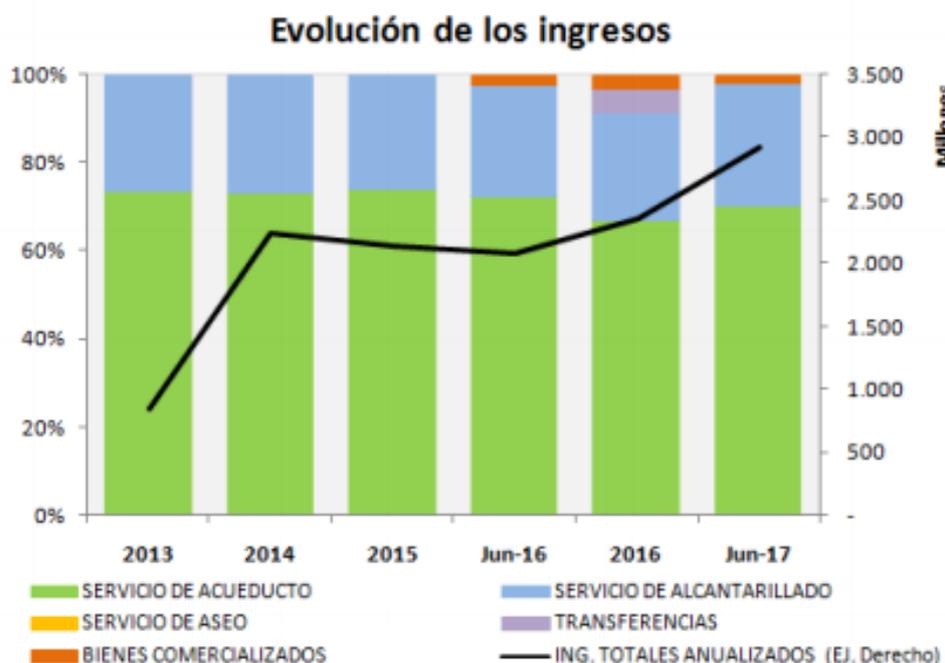
Lo anterior, ha impactado positivamente la facturación, teniendo en cuenta que generó un aumento promedio de 60% en acueducto y 69% en alcantarillado, aunque supone un mayor control, ya que esta está asociada a estándares mínimos de calidad, continuidad, cobertura y reclamos comerciales. En este

sentido, Aguas del Socorro en un plazo no superior a 7 años deberá dar solución a los problemas de continuidad en el servicio que en la actualidad afectan tanto su capacidad para atender la demanda creciente como la generación de ingresos. Condición que de ser incumplida generará la obligación de compensación económica a los usuarios.

Ingresos: Según datos de la empresa, al cierre de 2016, los ingresos operacionales de Aguas del Socorro se ubicaron en \$2.357 millones con un incremento anual de 9,94%, impulsado por el cambio en la estructura tarifaria de los servicios de acueducto y alcantarillado, aplicada en junio de 2016, que implicó un aumento en la factura del 60% y 69%, respectivamente.

En línea con lo anterior, y sumado al incremento anual de las tarifas, entre junio de 2016 y 2017, los ingresos registraron un incremento de 40,86% y totalizaron \$1.463 millones.

Figura 4. Distribución de ingresos del Servicio de Acueducto de la Empresa Aguas del Socorro S.A.E.S.P.

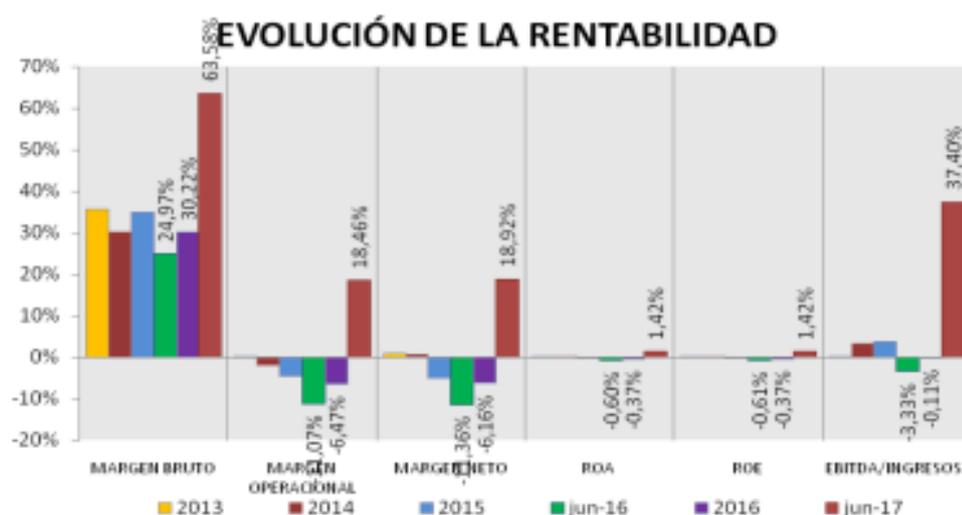


Fuente: Aguas del Socorro S.A. E.S.P. Cálculos: Value and Risk Rating S.A.

Rentabilidad: De igual manera la empresa reporta que durante el 2016, el Municipio de Socorro se vio afectado por la época de sequía, condición que llevó a la ESP a la activación del plan contingencia, el cual implicó mayores costos tanto por el uso de materiales e insumos como en la energía necesaria para los procesos de bombeo. De esta manera, en 2016, los costos operacionales se incrementaron interanualmente en 17,87%, y totalizaron \$1.645 millones. Por su parte, los gastos administrativos ascendieron a \$715 millones con un aumento anual de 7,16%, asociado al incremento en los gastos de personal.

En este sentido, los márgenes bruto y operacional disminuyeron dado el mayor crecimiento en los costos respecto a los ingresos. Es así como al considerar la dinámica de ingresos y gastos no operacionales, la ESP presenta pérdidas netas en 2016 por \$145 millones, con su respectivo efecto sobre el margen neto, el cual pasa de -5,07% en 2015 a -6,16% al cierre de 2016. Por su parte los indicadores ROA y ROE, descendieron a -0,36% (-1,42, p.p.) y -0,37% (-1,42 p.p.) respectivamente, mientras que el indicador Ebitda sobre ingresos se ubicó en -0,11%, inferior a lo observado entre el periodo 2013 a 2015 (2,45%).

Figura 5. Evolución de la rentabilidad de la Empresa Aguas del Socorro S.A.E.S.P



Fuente: Aguas del Socorro S.A. E.S.P. Cálculos: Value and Risk Rating S.A.

De igual manera, según la empresa, a junio de 2017, con la normalización de las condiciones climáticas, los costos operacionales decrecieron 31,62%, mientras que los gastos operacionales se incrementaron 30,28%, principalmente por los gastos generales (+51,23%), impuestos (+59,85%), nómina (+11,62%) y los gastos generales (+24,27%). De esta manera, al considerar la mayor dinámica de los ingresos, frente a los costos y gastos operativos, los márgenes bruto, operacional y Ebitda se sitúan en su orden en 63,58%, 18,46% y 37,4%, niveles que se comparan favorablemente respecto a los observado en el mismo periodo de 2016.

Con base en lo anterior, e incluyendo los ingresos y gastos no operacionales, a junio de 2017, la empresa Aguas del Socorro sostiene que obtuvo un incremento significativo en su resultado neto, hasta alcanzar \$276 millones, nivel superior al evidenciado en junio de 2016 (\$-182 millones).

5.5.3 Análisis POAM

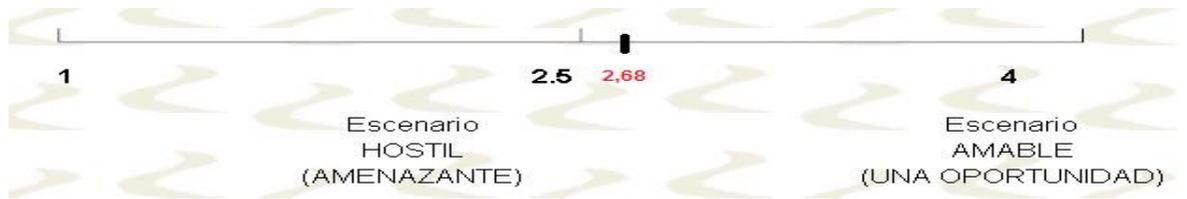
Tabla 1. Diagnostico de Recursos y Capacidades Empresariales de Alto Impacto.

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS - POAM -							
Factores	Ponderación General	Ponderación Grupal	Valoración				Resultado ponderado
			Amenaza		Oportunidad		
			1	2	3	4	
Fuerzas Económicas							
Tendencia a reducir la inflación	30%	5%			x		0,15
Aumento Desempleo		5%		x			0,1
Incremento del IVA		8%		x			0,16
Decrecimiento del PIB per cápita		2%		x			0,04
Estabilidad de la política monetaria		2%			x		0,06
Aumento de la Inversión Extranjera en Colombia.		4%			x		0,12
Fluctuación de la Tasa de Cambio		4%			x		0,12
Total Grupo							
Fuerzas Políticas							
Intervención del	6%	3%		x			0,06

Estado							
Legislación laboral colombiana		3%			x	0,09	
Total Grupo						0,15	
Fuerzas Sociales, Culturales							
Crecimiento de la Población	20%	4%				x	0,16
Contrabando y comportamiento no ético		4%	x				0,04
Hábitos de compra		6%				x	0,24
Inseguridad		6%		x			0,12
Total Grupo						0,56	
Fuerzas ambientales							
Impacto ambiental	4%	2%		x			0,04
Sostenibilidad		2%		x			0,04
Total Grupo						0,08	
Fuerzas Tecnológicas							
Globalización de la información	10%	3%			x		0,09
Automatización de procesos como medio para optimizar el tiempo		3%			x		0,09
Tendencias		4%			x		0,12
Total Grupo						0,3	
Fuerzas Competitivas							
Entrada de nuevos competidores	30%	6%	x				0,06
Rivalidad entre empresas		6%			x		0,18
Productos sustitutos		6%			x		0,18
Capacidad Negociación de los proveedores		6%				x	0,24
Capacidad Negociación de los clientes		6%			x		0,18
Total Grupo						0,84	
Totales	100%	100%				2,68	

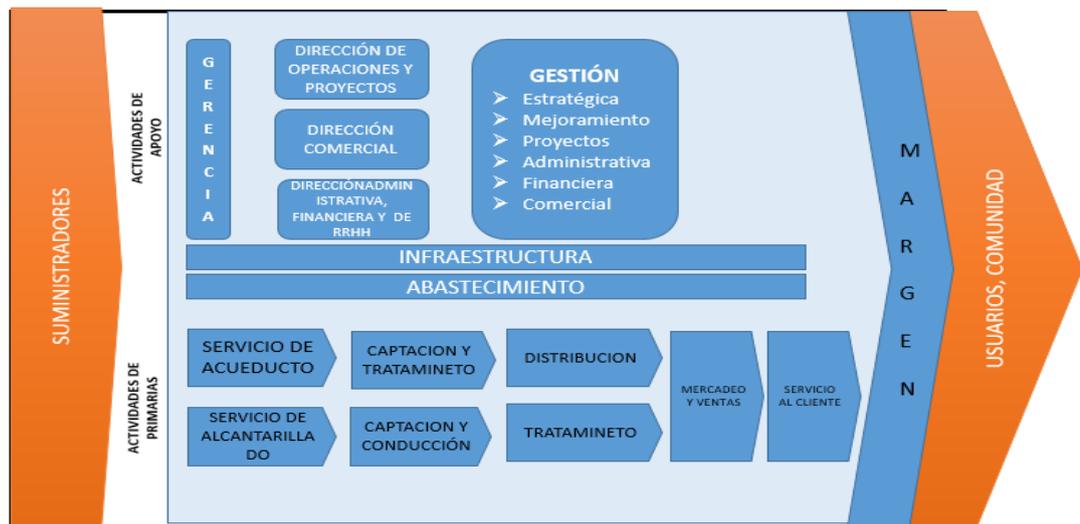
La elaboración del diagnóstico externo, donde se relaciona a la empresa con las fuerzas externas, se elaboró la Matriz POAM, la cual identifico el impacto de los factores externos en la organización, este análisis reflejo la importancia de los servicios prestados, el potencial que tiene de crecimiento y el acceso que tiene a recursos para financiarlo, tres factores que aseguran la viabilidad de la empresa en el largo plazo. En este caso nos muestra un resultado de 2,68 que

implica que actualmente la organización se mueve en un entorno amable de oportunidad.



5.5.4 Análisis de la cadena de Valor

Grafica 1. Cadena de valor de la Empresa Aguas del Socorro S.A.-E.S.P



La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en la empresa. Se dividen en dos tipos de actividades, las actividades primarias que conforman la creación física del producto, su venta y la asistencia postventa y las actividades secundarias o de apoyo.

Conocer la cadena de valor de la empresa, permitió identificar las actividades y procesos dirigidos al usuario y por lo tanto aquellas que le generan valor.

5.5.5 Análisis de Recursos y Capacidades

Tabla 2. Diagnostic Externo, Relacion Entre Fuerzas Externas y la Empresa.

RECURSOS Y CAPACIDADES EMPRESARIALES									
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
GERENCIAL									
Gestión de Recursos y Donaciones		X						X	
Políticas Gerenciales					X		X		
Estructura Organizacional Flexible	X						X		
Autonomía Administrativa						X	X		
Responsabilidad social	X								X
FINANCIERA									
Liquidez			X				X		
Acceso Recursos de crédito			X				X		
Rotación de Cartera		X						X	
Rentabilidad			X				X		
TALENTO HUMANO									
Perfil vs Cargo						X	X		
Programas de Capacitación						X		X	
Compromiso con la entidad					X			X	
Gestión del conocimiento						X			X
TECNOLOGÍA									
Software Integrado Comercial, Administrativo y Operativo						X	X		
Macro medición						X	X		
Micro medición	X						X		
Automatización y control de producción	X						X		
COMPETITIVA									
Monopolio servicio de Acued.y Alcanza	X						X		
Barreras de Entrada Servicio de Acued.y Alcantarillado	X						X		
Propiedad Recurso Hídrico				X			X		
Concesiones de Agua	X								X
Costos Operativos Servicio Aseo						X	X		

5.5.6 Análisis PCI

Tabla 3. Matriz PCI(Perfil de la Capacidad Interna).

MATRIZ PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA						
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
GERENCIAL						
Políticas Gerenciales	X					
Estructura Organizacional Flexible	X					
Autonomía Administrativa X						X
FINANCIERA						
Liquidez		X				
Acceso Recursos de crédito			X			
Rotación de Cartera			X			
TALENTO HUMANO						
Perfil vs Cargo						X
Gestión del conocimiento						X
TECNOLOGÍA						
Software Integrado Comercial, Administrativo y Operativo						X
Macro- medición						X

Micro- medición			X			
Automatización y control de producción			X			
COMPETITIVA						
Monopolio servicio de Acued.y Alcanza	X					
Barreras de Entrada Servicio de Acued.y Alcantarillado	X					
Propiedad Recurso Hídrico						X
Costos Operativos Servicio Aseo						X

Con el diagnóstico de los recursos y capacidades empresariales de alto impacto, se elaboró la matriz **PCI**, con la cual se identificó que las mayores debilidades se encuentran en el Talento Humano y la Tecnología; sin embargo las fortalezas Gerenciales, Financieras y competitivas reflejan La capacidad y potencial de la empresa y por lo tanto donde hay que realizar Importantes planes de acción apoyándose en las fortalezas para contrarrestar las debilidades.

6. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Este diagnóstico busca determinar las diferencias que existen entre el sistema de control interno implementado por la empresa AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P frente a cada uno de los subsistemas, componentes y elementos de control interno MECÍ.

- **Metodologías**

El Modelo Estándar de Control Interno - MECI, tiene como fin servir de control de controles para que las entidades, que logren cumplir con sus objetivos institucionales.

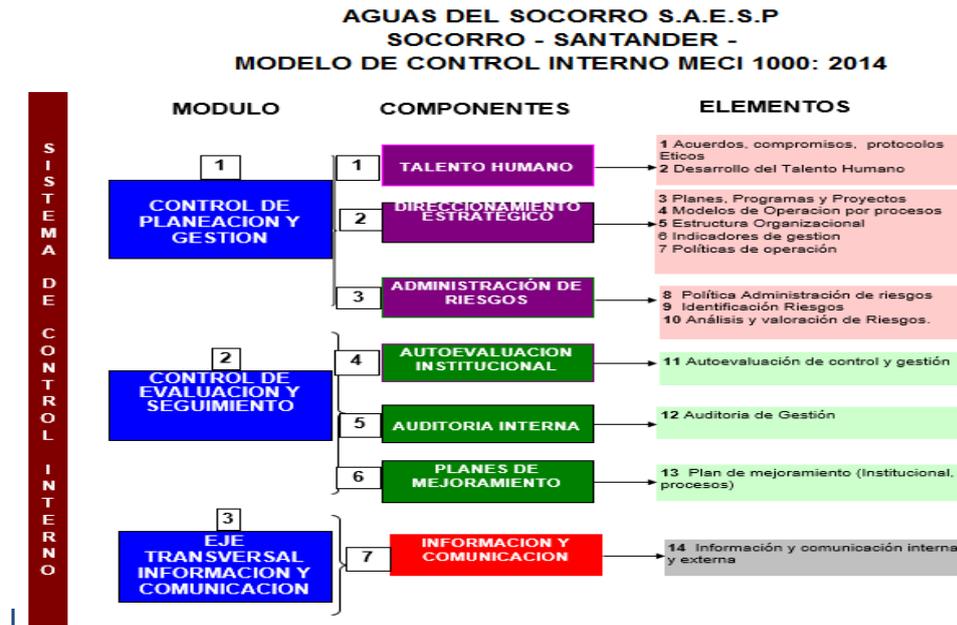
Para la elaboración el presente Informe de Evaluación del Control Interno, se utilizó la metodología contenida en el Modelo Estándar de Control Interno - MECI, cuyo instructivo contenido en un software de Excel se adecuó a los componentes establecidos en las Normas de Control Interno, cuyos rangos de interpretación de las calificaciones o resultados obtenidos de la evaluación del Control Interno, son:

Tabla 4. Tabla de Valoración.

TABLA DE VALORACIÓN	
Implementación total - Mejora Continua!	100
Implementación satisfactoria - Aun hay que mejorar!	80 -99
Implementación parcial - Trabajemos la mejora!	50-80
Implementación deficiente - Debemos mejorar	20-50
No se han implementado - A mejorar!	0 – 10

La encuesta consta de 106 preguntas, y fue aplicada al equipo coordinador mecí de la empresa AGUAS DEL SOCORRO S.A.-E.S.P convocando para su diligenciamiento a todos los funcionarios directivos del equipo mecí de la empresa. En el informe se muestran los resultados de la encuesta en el mismo orden que trae la estructura del MECÍ, componentes y elementos. Indicando la calificación obtenida en cada elemento de control, que se ha hecho en la Entidad.

Figura 6. Modelo MEC



6.1 ALCANCE Y LIMITACIONES

6.1.1 Alcance. Este diagnóstico aplica a todas las áreas de la de la EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P, así como a sus trabajadores o servidores públicos relacionados con las actividades inherentes a la empresa.

6.1.2 Limitaciones. Por tratarse de un Entidad del Estado de participación de prestadora de servicios públicos, es necesario ajustarse a los lineamientos que propone el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para la realización del diagnóstico en la Entidad.

6.2 MATRIZ DAFO

Tabla 5. Identificación De Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas Del Sistema De Control

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO	
EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P.	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Servicio intermitente en el suministro de Agua Potable	1. Disminución del recurso hídrico por cambio climático, la deforestación, tala de árboles en

	las fuentes hídricas y contaminación de fuentes hídricas.
2. Falta de tecnología especializada para los procesos de la Empresa.	2. Insatisfacción de los usuarios con la calidad del suministro de agua potable.
3. Falta de herramientas apropiadas para la ejecución de actividades de la empresa.	3. Desactualización del avalúo catastral del Municipio del Socorro concentrándose la facturación e en los estratos 1 y 2.
4. Falta de precisión en la medición del agua a la entrada y salida de las plantas de tratamiento para la identificación de pérdidas.	4. La Influencia de las decisiones Políticas en la Empresa.
5. Espacios limitados en la sede administrativa y en las bodegas de almacenamiento de materiales. Estructura física con altos niveles de deterioro.	5. Conexiones fraudulentas a la red de suministro de agua potable.
6. Ausencia de medios de transporte institucional para el desplazamiento de los trabajadores a sitios de trabajo.	6. Exposición de la infraestructura del acueducto a Fenómenos naturales y actos de sabotaje.
7. Baja remuneración de los trabajadores en la escala de salarios.	7. La capacidad de abastecimiento de agua cruda de la quebrada la Cinco Mil supera la capacidad de la actual maya de distribución de agua potable por insuficiencia de inversión en un plan maestro de acueducto y alcantarillado.
8. Complejidad de los planes de contingencia misionales y de la actualización de los mapas de riesgos de la organización.	8. Cultura Ciudadana
9. Fácil acceso de terceros a las plantas de Tratamiento de Agua Cruda	9. Cambio adverso en la Reglamentación
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Principal empresa prestadora de servicios públicos en el municipio de Socorro.	1. Aumento de la facturación por la Construcción planta de tratamiento y línea de abastecimiento de agua quebrada la Cinco Mil”
2. Tendencia creciente de los usuarios.	2. Aumento de la facturación por la Ampliación de la cobertura del suministro de agua potable en el sector rural y municipal.
3. Adecuadas condiciones de calidad del agua suministrada.	3. Aumento de la facturación dada La Actualización catastral que el Municipio del Socorro está gestionando.
4. Exitosa implementación de la nueva estructura tarifaria, para acueducto y alcantarillado.	4. Cultura de pago de los usuarios.
5. Adecuados niveles de cobertura de los servicios en el área urbana.	5. Los terrenos de propiedad de la Empresa.
6. Crecimiento sostenido de los ingresos operacionales.	6. Adquisición de créditos bancarios.
7. Bajos niveles de endeudamiento.	7. Prestar servicios de consultoría.
8. Alto nivel de eficiencia en el recaudo de cartera.	8. Diversificación hacia otros servicios públicos

6.2.1 Matriz Dofa

Tabla 6. Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA				
EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P.				
NUMERO	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Principal empresa prestadora de servicios públicos en el municipio Socorro.	Servicio intermitente en el suministro de Agua Potable	Aumento de la facturación por la Construcción planta de tratamiento y línea de abastecimiento de agua quebrada la "Cinco Mil"	Disminución del recurso hídrico por cambio climático, la deforestación, tala de árboles en las fuentes hídricas y contaminación de fuentes hídricas.
2	Tendencia creciente de los usuarios.	Falta de tecnología especializada para los procesos de la Empresa.	Aumento de la facturación por la Ampliación de la cobertura del suministro de agua potable en el sector rural y municipal.	Insatisfacción de los usuarios con la calidad del suministro de agua potable.
3	Adecuadas condiciones de calidad del agua suministrada.	Falta de herramientas apropiadas para la ejecución de actividades de la empresa.	Aumento de la facturación dada La Actualización catastral que el Municipio del Socorro está gestionando.	Desactualización del avalúo catastral del Municipio del Socorro concentrándose la facturación e en los estratos 1 y 2.
4	Exitosa implementación de la nueva estructura tarifaria, para acueducto y alcantarillado.	Falta de precisión en la medición del agua a la entrada y salida de las plantas de tratamiento para la identificación de pérdidas.	Cultura de pago de los usuarios.	La Influencia de las decisiones Políticas en la Empresa.
5	Adecuados niveles de cobertura de los servicios en el área urbana.	Espacios limitados en la sede administrativa y en las bodegas de almacenamiento de materiales. Estructura física con altos niveles de deterioro.	Los terrenos de propiedad de la Empresa.	Conexiones fraudulentas a la red de suministro de agua potable.
6	Crecimiento sostenido de los ingresos operacionales.	Ausencia de medios de transporte institucional para el desplazamiento de los trabajadores a sitios de trabajo.	Adquisición de créditos bancarios.	Exposición de la infraestructura del acueducto a Fenómenos naturales y actos de sabotaje.

7	Bajos niveles de endeudamiento.	Baja remuneración de los trabajadores en la escala de salarios.	Prestar servicios de consultoría.	La capacidad de abastecimiento de agua cruda de la quebrada la Cinco Mil supera la capacidad de la actual maya de distribución de agua potable por insuficiencia de inversión en un plan maestro de acueducto y alcantarillado.
8	Alto nivel de eficiencia en el recaudo de cartera.	Complejidad de los planes de contingencia misionales y de la actualización de los mapas de riesgos de la organización.	Diversificación hacia otros servicios públicos	Cultura Ciudadana

Luego de definir la estrategia y de hacer todas las comparaciones competitivas posibles, que identifican claramente el estado actual o posición estratégica de la Empresa, se avanzó en la formulación de un Plan estratégico que permita la identificación de estas como una herramienta ágil que permite la toma de decisiones de la gerencia. Los insumes obtenidos en el diseño de la matriz por procesos, permitieron trabajar la matriz externa OA, la matriz interna DF, para así determinar las estrategias para la empresa Aguas del Socorro.

De acuerdo a las principales amenazas y oportunidades en el eje vertical y las principales debilidades y fortalezas en el eje horizontal, se realizó el cruce de las diversas variables y es así como se establecen cuatro tipos de estrategias, que definieron los caminos y posibles objetivos estratégicos a plantear para la administración actual, del análisis de cada una de las estrategias que surgieron, se definieron las estrategias finales que a continuación se mencionan.

6.2.1.1 Estrategias de la Matriz DOFA de la Empresa. Estrategias Fortalezas Oportunidades: Están orientadas a aprovechar lo más importante de la visión empresarial, la fuerte posición interna y su excelente posición externa, lo que conlleva a consolidar las ventajas de la empresa AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P.

ESTRATEGIA FO
FO1 Proyectar a la empresa en la prestación del servicio de acueducto alcantarillado y aseo conviniéndola en triple a
FO2 Programas de sensibilización de pago oportuno incrementando los ingresos y ahorro de agua en contraprestación del servicio prestado.
FO3 Ampliación de cobertura del sistema de acueducto al sector rural y urbano
FO4 Ofrecer los servicios de consultoría de acueducto y alcantarillado
FO5 Diseño del plan maestro de Acueducto y alcantarillado
FO6 Establecer un plan de micro medidores macro medidores y actualización del catastro de los usuarios.

Estrategias Debilidades Oportunidades: Están orientada a aprovechar las oportunidades externas para minimizar las debilidades internas, de tal forma que la ventajosa posición del entorno aprovechada en su máxima posibilidad haga posible que los problemas más agudos internos de la empresa sean controlados o eliminados.

ESTRATEGIA DO
DO1 Rediseñar una política de seguridad que permita ofrecer más seguridad en las plantas atreves de cámaras de seguridad y seguridad privada.
DO2 Elaborar un estudios de costos que permitan saber cuál es la verdadera utilidad y rentabilidad que nos da en la prestación del servicio, buscando así ser más eficiente y eficaces en nuestros procesos.
DO3 Recuperación la red existente de la planta puriblock a la planta convencional para recuperar el agua de los retro lavados disminuyendo el índice de pérdida.
DO4 Cofinanciar estudios y diseños del proyecto dé la cinco mil para dar continuidad del servicio de agua las 24 horas
DO5 Realizar los estudios financieros-económicos para asumir la prestación de los servicios de aseo
DO6 Realizar un plan de reparación mantenimiento periódico de los sistema conducción y bombeo

Estrategias Fortalezas Amenazas: Están orientadas a aprovechar las fortalezas internas para minimizar las amenazas externas, de tal forma que la ventajosa posición de solidez interna aprovechada en su máxima posibilidad haga posible que las amenazas más graves de la empresa sean controlados o eliminados.

.
FA1 Implementación de proyectos de conservación, regulación preservación y restauración en las cuencas altas que abastecen los embalses
FA2 Fomento de la participación comunitaria en proyectos de inversión social ambiental, fortalecimiento del componente de saneamiento básico para disminuir la contaminación (creación de viveros árboles nativos)
FA3 Implementación de proyectos de conservación, regulación preservación y restauración en las cuencas altas que abastecen los embalses
FA4 Establecer planes de manejo ambiental Estrategias Debilidades Amenazas

Estrategias Debilidades Amenazas: Están orientadas a minimizar las debilidades para que estas no se convierten en amenazas internas para minimizar las amenazas externas, de tal forma que la ventajosa posición de solidez interna aprovechada en su máxima posibilidad haga posible que las amenazas más graves de la empresa sean controlados o eliminados.

ESTRATEGIA DA
DA1 Elaborar programas de reforestación en Microcuenca que abastecen los embalses
DA2 Plan de mantenimiento de reparación de la infraestructura de la planta convencional
DA3 Implementar programas de sensibilización manejo de recursos naturales.

La fase final de la formulación estratégica le correspondió al diseño y formulación de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, cuyo resultado fue la estrategia genérica definitiva para desarrollar en los próximos cuatro años de la administración de la gerencia de AGUAS DEL SOCORRO S.AE.S.P y que se relaciona estrechamente con el cumplimiento de la misión de la empresa.

Tabla 7. Selección de las Mejores Estrategias.

MATRIZ DOFA								
Empresa AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P.								
SELECCIÓN DE LAS MEJORES ESTRATEGIAS								
		CALIFICACIÓN DE 1 A 5 (si no son 5 los integrantes coloque n en las demás casillas)						ESTRATEGIAS
NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIF. 1	CALIF. 2	CALIF. 3	CALIF. 4	CALIF. 5	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	FO1. Proyectar a la empresa en la prestación de servicio de Acueducto Alcantarillado Y Aseo convirtiéndose en triple AAA.	3	4	3	5	3	3,6	
2	FO2. Ampliar cobertura en la prestación de los servicios de acueducto tanto en el sector rural como urbano.	5	5	5	4	3	4,4	FO2. Ampliar cobertura en la prestación de los servicios de acueducto tanto en el sector rural como urbano.
3	FO3. Implementar capacitaciones con nuevas tecnologías que le permitan a la empresa tener un personal competitivo, con sentido de pertenecía y que permitan el crecimiento y la mejora de la institución.	3	2	1	2	3	2,2	
4	FO4. Establecer un plan de micro medición-macro-medición y actualización catastral.	3	3	3	3	3	3	
5	FO5. Diseñar e invertir en un plan maestro de acueducto y alcantarillado.	4	3	2	1	1	2,2	
NUMERO	ESTRATEGIAS FA	CALIF. 1	CALIF. 2	CALIF. 3	CALIF. 4	CALIF. 5	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	FA1. Implementar proyectos de conservación, preservación y restauración de las cuencas hídricas que abastecen a los embalses	3	2	3	3	3	2,8	
2	FA2. Fomentar la participación comunitaria con capacitaciones donde se permita	4	5	5	3	3	4	FA2. Fomentar la participación

	generar conciencia en cuanto al consumo de agua y se dé a conocer los procesos para hacer conexiones de servicio y de la misma manera se han consientes de los factores de riesgo que tiene el conectar el servicio de manera fraudulenta.							comunitaria con capacitaciones donde se permita generar conciencia en cuanto al consumo de agua y se dé a conocer los procesos para hacer conexiones de servicio y de la misma manera se han consientes de los factores de riesgo que tiene el conectar el servicio de manera fraudulenta.
3	FA3. Implementar un diseño estructural en las plantas de tratamiento adecuado para Fenómenos naturales y actos de sabotaje.	4	3	2	2	2	2,6	
4	FA4. Establecer planes de manejo ambiental.	3	2	2	2	2	2,2	

NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIF. 1	CALIF. 2	CALIF. 3	CALIF. 4	CALIF. 5	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	DO1. Rediseñar las plantas de tratamiento para que tengan mayo abastecimiento del servicio de agua proveniente de la cinco mil	4	5	4	4	4	4,2	DO1. Rediseñar las plantas de tratamiento para que tengan mayo abastecimiento del servicio de agua proveniente de la cinco mil
2	DO2. Elaboración de un estudio en tecnologías modernas que permitan la aplicación de un programa nuevo y eficiente para la realización de los procesos de la empresa	4	5	4	4	4	4,2	DO2. Elaboración de un estudio en tecnologías modernas que permitan la aplicación de un programa nuevo y eficiente para la realización de los procesos de la empresa
3	DO3. Incrementar herramientas que faciliten el desarrollo de las actividades de la empresa	3	3	4	4	5	3,8	
4	DO4. Implementar programa que permita identificar la entrada y salida de agua a las plantas de tratamiento y de esta manera identificar las pérdidas	4	3	3	3	3	3,2	
5	DO5. Diseñar e invertir en un terreno adecuado para la construcción de la sede administrativa que permita el funcionamiento adecuado y con espacios agradables para la prestación del servicio	3	3	2	2	2	2,4	
6	DO6. Realizar un estudio salarial y reajustar del mismo teniendo en cuenta la escala salarial.	3	4	2	2	2	2,6	
7	DO7. Actualizar y aplicar el plan de contingencia empresarial.	1	1	1	1	1	1	
8	DO8. Implementar la seguridad para evitar el fácil acceso de personas ajenas a la entidad ingresar a las cuentas hídricas.	1	1	1	1	1	1	

NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIF. 1	CALIF. 2	CALIF. 3	CALIF. 4	CALIF. 5	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	DA1. Implementación de programas de sensibilización y manejo de los recursos naturales.	3	3	2	2	2	2,4	
2	DA2. Optimización en las plantas de tratamiento que permitan brindar un servicio más eficiente y de mayor calidad.	3	4	4	5	5	4,2	DA2. Optimización en las plantas de tratamiento que permitan brindar un servicio más eficiente y de mayor calidad.
3	DA3. Implementar programas de sensibilización manejo de recursos naturales.	3	3	2	2	2	2,4	

Tabla 8. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
(FACTORES INTERNOS)			
Empresa AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P.			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Falta de tecnología especializada para los procesos de la Empresa.	0,06	2	0,13
2. Falta de herramientas apropiadas para la ejecución de actividades de la empresa.	0,06	1	0,06
3. Falta de precisión en la medición del agua a la entrada y salida de las plantas de tratamiento para la identificación de pérdidas.	0,06	2	0,13
4. Espacios limitados en la sede administrativa y en las bodegas de almacenamiento de materiales. Estructura física con altos niveles de deterioro.	0,06	1	0,06
5. Ausencia de medios de transporte institucional para el desplazamiento de los trabajadores a sitios de trabajo.	0,06	1	0,06
6. Baja remuneración de los trabajadores en la escala de salarios.	0,06	2	0,13
7. Complejidad de los planes de contingencia misionales y de la actualización de los mapas de riesgos de la organización.	0,06	2	0,13
8. Fácil acceso de terceros a las plantas de Tratamiento de Agua Cruda	0,06	2	0,13
Fortalezas	50%		
Principal empresa prestadora de servicios públicos en el municipio de Socorro.	0,06	4	0,25
Tendencia creciente de los usuarios.	0,06	3	0,19
Adecuadas condiciones de calidad del agua suministrada.	0,06	4	0,25
Exitosa implementación de la nueva estructura tarifaria, para acueducto y alcantarillado.	0,06	3	0,19
Adecuados niveles de cobertura de los servicios en el área urbana.	0,06	3	0,19
Crecimiento sostenido de los ingresos operacionales.	0,06	4	0,25
Bajos niveles de endeudamiento.	0,06	4	0,25
Alto nivel de eficiencia en el recaudo de cartera.	0,06	3	0,19
Totales	100%		2,56
Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor	
	3	Fortaleza Menor	
	2	Debilidad Mayor	
	1	Debilidad Menor	

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Tabla 9. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
(FACTORES EXTERNOS)			
Empresa AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P.			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Disminución del recurso hídrico por cambio climático, la deforestación, tala de árboles en las fuentes hídricas y contaminación de fuentes hídricas.	0,0625	4	0,250
Insatisfacción de los usuarios con la calidad del suministro de agua potable.	0,06	4	0,250
Desactualización del avalúo catastral del Municipio del Socorro concentrándose la facturación e en los estratos 1 y 2.	0,06	2	0,125
La Influencia de las decisiones Políticas en la Empresa.	0,06	2	0,125
Conexiones fraudulentas a la red de suministro de agua potable.	0,06	3	0,188
Exposición de la infraestructura del acueducto a Fenómenos naturales y actos de sabotaje.	0,06	1	0,063
La capacidad de abastecimiento de agua cruda de la quebrada la Cinco Mil supera la capacidad de la actual maya de distribución de agua potable por insuficiencia de inversión en un plan maestro de acueducto y alcantarillado.	0,06	3	0,188
Cultura Ciudadana	0,06	2	0,125
Cambio adverso en la Reglamentación	0,06	2	0,125
OPORTUNIDADES	50%		
Aumento de la facturación por la Construcción planta de tratamiento y línea de abastecimiento de agua quebrada la Cinco Mil"	0,06	3	0,188
Aumento de la facturación por la Ampliación de la cobertura del suministro de agua potable en el sector rural y municipal.	0,06	3	0,188
Aumento de la facturación dada La Actualización catastral que el Municipio del Socorro está gestionando.	0,06	2	0,125
Cultura de pago de los usuarios.	0,06	2	0,125
Los terrenos de propiedad de la Empresa.	0,06	1	0,063
Adquisición de créditos bancarios.	0,06	2	0,125
Prestar servicios de consultoría.	0,06	2	0,125
Diversificación hacia otros servicios públicos	0,06	4	0,250
TOTALES	100%		2,63
Calificar entre 1y 4		Muy Importante	
		Importante	
		Poco Importante	
		Nada Importante	

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

7. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

7.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

De acuerdo con los resultados del aplicativo utilizado, se ha determinado que el control interno de la entidad la empresa, tiene la calificación de “satisfactorio”, con un puntaje de 4.3, por lo que resulta importante que se propongan las acciones pertinentes que permitan superar el estado Intermedio en el que se encuentra, a fin de instaurar un sistema de control interno sólido y confiable, procurando concentrar esfuerzos para reiniciar la continuación de las acciones contenidas en la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.

Los resultados de la evaluación del sistema de control interno se sintetizan

Tabla 10. Rango de Interpretación del Diagnostico

RANGO DE INTERPRETACIÓN DEL DIAGNOSTICO			Rango 1,0 - 1,9 Insuficiencia Critica		Rango 2,0 - 2,9 Insuficiente		Rango 3,0 - 3,9 Adecuado		Rango 4,0 - 5,0 Satisfactorio	
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO			Punta je por Elem ento	Interpret ación	Puntaje por Compo nente	Interpret ación	Puntaj e por subsist ema	Interpret ación	Punt aje del siste ma	Interpret ación
MÓDULOS	COMPONENT ES	ELEMENTO								
SUBSISTE MA DE CONTROL DE PLANEACI ÓN Y GESTIÓN	AMBIENTE DE CONTROL	1. ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	4,8	Satisfact orio	4,6	Satisfact orio	4,3	Satisfact orio	4,3	Satisfact orio
		2. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	4,2	Satisfact orio						
		2.1 ESTILO DE DIRECCIÓN	4,6	Satisfact orio						
	DIRECCIONA MIENTOS ESTRATÉGIC O	3. PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	4,8	Satisfact orio	4,3	Satisfact orio				
		4. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	4,3	Satisfact orio						
		5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4,6	Satisfact orio						
		6. INDICADORES DE GESTIÓN	4	Satisfact orio						
		7. POLÍTICAS DE OPERACIÓN	3,5	Adecuad o						
		7.1 CONTROLES	4,6	Satisfact orio						
		7.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	4,3	Satisfact orio						
ADMINISTRAC IÓN DEL RIESGO	8. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	4	Satisfact orio	4	Satisfact orio					
	9. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	4	Satisfact orio							
	10. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO	4	Satisfact orio							

SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	11.1 AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL	4	Satisfactorio	4,4	Satisfactorio	4,4	Satisfactorio			
		11.2 AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	4,8	Satisfactorio							
	AUDITORIA INTERNA	12.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	4,3	Satisfactorio	4,4	Satisfactorio					
		12.2 AUDITORÍA INTERNA	4,5	Satisfactorio							
	PLANES DE MEJORAMIENTO	13.1 PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	4,8	Satisfactorio	4,6	Satisfactorio					
		13.2 PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	4,5	Satisfactorio							
		13.3 PLANES DE MEJORAMIENTO	4,4	Satisfactorio							
	SUBSISTEMA EJECUTIVO TRANSVERSAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN	14.1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA	4,1	Satisfactorio	4,2					Satisfactorio
			14.2 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA	4	Satisfactorio						
14.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			4,5	Satisfactorio							
COMUNICACIÓN		14.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4,1	Satisfactorio	4,1	Satisfactorio					
		14.5 COMUNICACIÓN INFORMATIVA	4,5	Satisfactorio							
		14.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3,7	Adecuado							

Satisfactorio	4,0 - 5,0
Adecuado	3,0 - 3,9
Insuficiencia	2,0 - 2,9
Insuficiencia Crítica	1,0 - 1,9

SUBSISTEMA DE CONTROL DE	4,3	Satisfactorio	4,3	Satisfactorio	Implementación satisfactoria - Aun
--------------------------	-----	---------------	-----	---------------	------------------------------------

PLANEACIÓN Y GESTIÓN				tenemos que mejorar!
SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	4,4	Satisfactorio		
SUBSISTEMA EJE TRANSVERSAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	4,1	Satisfactorio		

AMBIENTE DE CONTROL	4,6	91%	Satisfactorio
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	4,3	86%	Satisfactorio
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	4,0	80%	Satisfactorio
AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	4,4	88%	Satisfactorio
AUDITORIA INTERNA	4,4	88%	Satisfactorio
PLANES DE MEJORAMIENTO	4,6	91%	Satisfactorio
INFORMACIÓN	4,2	84%	Satisfactorio
COMUNICACIÓN	4,1	82%	Satisfactorio

Las calificaciones de la percepción de la encuesta se encuentran en un rango entre 4.0 y 4.6, que corresponde a los niveles de SATISFACTORIO en la calificación.

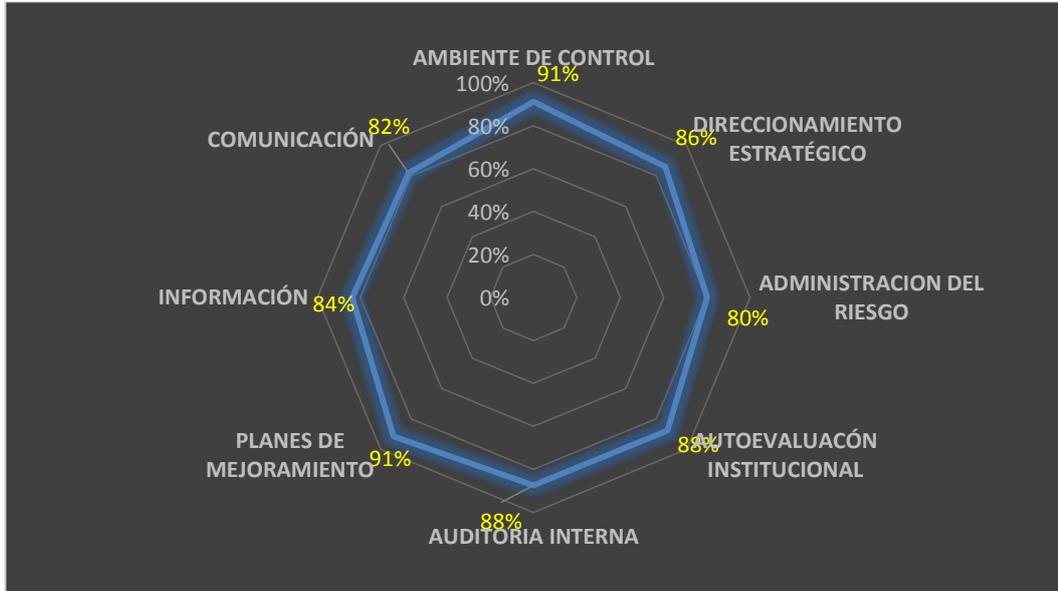
Se presentan los componentes de control y planes de mejora con la nota más alta (4.6), los demás componentes están con notas superiores a cuatro, esto nos demuestra que nos encontramos en un 86% del desarrollo de implementación de los elementos, y con la nota menos alta ambiente de control y plan de mejoramiento con 4,6.

Lo anterior es indicativo de la empresa entra en profundo proceso de mejoramiento; pero que aún falta para un poco para mejorar y estar dentro de las buenas prácticas organizacionales.

Tabla 11. Estados de los Componentes MECI

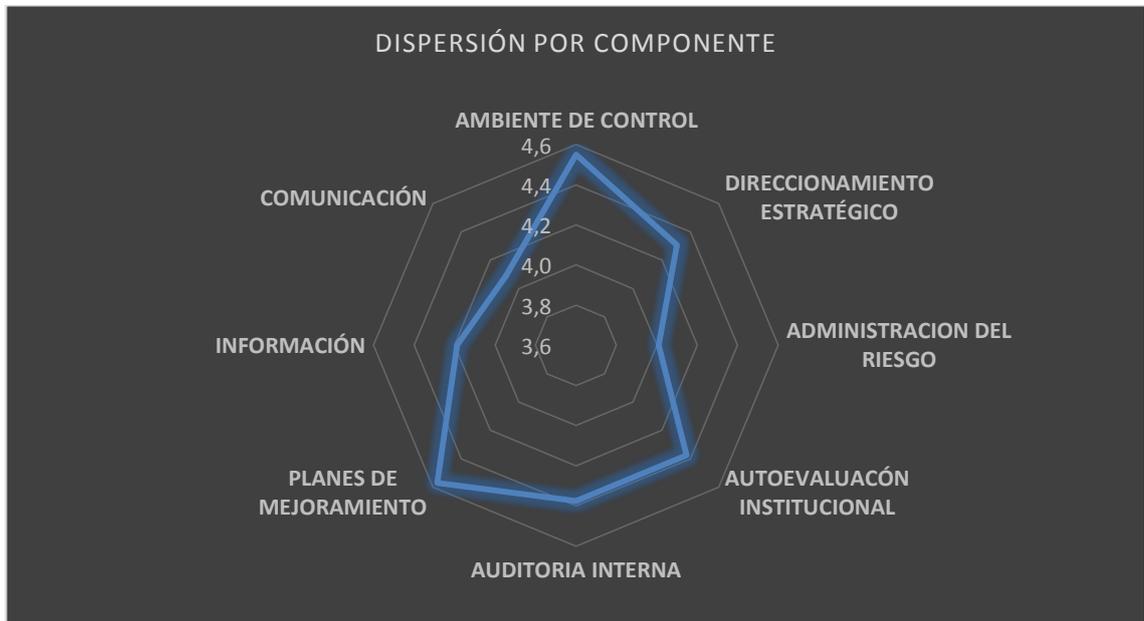
AMBIENTE DE CONTROL	4,6	91%	Satisfactorio
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	4,3	86%	Satisfactorio
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	4,0	80%	Satisfactorio
AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	4,4	88%	Satisfactorio
AUDITORIA INTERNA	4,4	88%	Satisfactorio
PLANES DE MEJORAMIENTO	4,6	91%	Satisfactorio
INFORMACIÓN	4,2	84%	Satisfactorio
COMUNICACIÓN	4,1	82%	Satisfactorio

Graficas 2. Estados de los Componentes MECI



LA DISPERSIÓN DE LOS COMPONENTES LO ENCONTRAMOS EL GRÁFICA SIGUIENTE.

Graficas 3. Dispersión por Componentes MECI



En forma general se considera que la percepción es positiva, aunque se reconoce la necesidad de seguir mejorando y perfeccionando de los componentes valorados del MECÍ.

**LA PERCEPCIÓN SOBRE LOS DIVERSOS ELEMENTOS DE LA EMPRESA
AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P, DEL MECÍ SE PRESENTA ASÍ:**

1	1. ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	4,8	Satisfactorio
2	2. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	4,2	Satisfactorio
3	2.1 ESTILO DE DIRECCIÓN	4,6	Satisfactorio
4	3. PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	4,8	Satisfactorio
5	4. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	4,3	Satisfactorio
6	5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4,6	Satisfactorio
7	6. INDICADORES DE GESTIÓN	4,0	Satisfactorio
8	7. POLÍTICAS DE OPERACIÓN	3,5	Adecuado
9	7.1 CONTROLES	4,6	Satisfactorio
10	7.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	4,3	Satisfactorio
11	8. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	4,0	Satisfactorio
12	9. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	4,0	Satisfactorio
13	10. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO	4,0	Satisfactorio
14	11.1 AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL	4,0	Satisfactorio
15	11.2 AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	4,8	Satisfactorio
16	12.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	4,3	Satisfactorio
17	12.2 AUDITORÍA INTERNA	4,5	Satisfactorio
18	13.1 PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	4,8	Satisfactorio
19	13.2 PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	4,5	Satisfactorio
20	13.3 PLANES DE MEJORAMIENTO	4,4	Satisfactorio
21	14.1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA	4,1	Satisfactorio
22	14.2 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA	4,0	Satisfactorio
23	14.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	4,5	Satisfactorio
24	14.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4,1	Satisfactorio
25	14.5 COMUNICACIÓN INFORMATIVA	4,5	Satisfactorio
26	14.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3,7	Adecuado

En el desglose de los componentes se presenta la nota más alta en 4.8 y la menos alta en 3,5, lo que demuestra un alto grado de consolidación institucional para un efectivo Sistema de Control Interno, reflejándose que dentro de la implementación del modelo estándar de control interno se encuentran bastante desarrollado estos elementos de manera satisfactoria en su gran mayoría.

Graficas 4. Dispersión por Elementos MECI.



7.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P

Estos son los resultados de la Encuesta del modelo estándar de control interno, detallando la calificación obtenida en cada uno de los elementos de control que conforman la estructura del Sistema de Control Interno MECÍ 1000:2014, la normatividad relacionada con el elemento leyes, decretos y actos administrativos de la empresa, que desarrollan el elemento, en el literal e) hechos y logros verificables se relacionan las evidencias, la información documental, soportes, hechos que dan fe sobre la aplicación del elemento y consecuentemente del desarrollo del Modelo y los avances que tiene la EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P en cada uno de los elementos de control.

7.2.1 Resultados de la Evaluación Subsistema de Control de Planeación y Gestión. De acuerdo con los resultados del aplicativo utilizado, se ha determinado que el control de la planeación y Gestión la EMPRESA AGUAS

DEL SOCORRO S.A.E.S.P, tiene la calificación de “Satisfactorio”, con un puntaje de 4,3, que indica que las acciones implementadas hasta ahora son satisfactoria pero que es importante continuar en la mejora continua, por otro lado también resulta importante que se propongan las acciones pertinentes en los elementos que tienen calificación baja (Políticas de operaciones) que permitan superar el estado Intermedio en el que se encuentran, a fin de instaurar un sistema de control interno sólido y confiable, procurando concentrar esfuerzos para reiniciar la continuación de las acciones contenidas en la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.

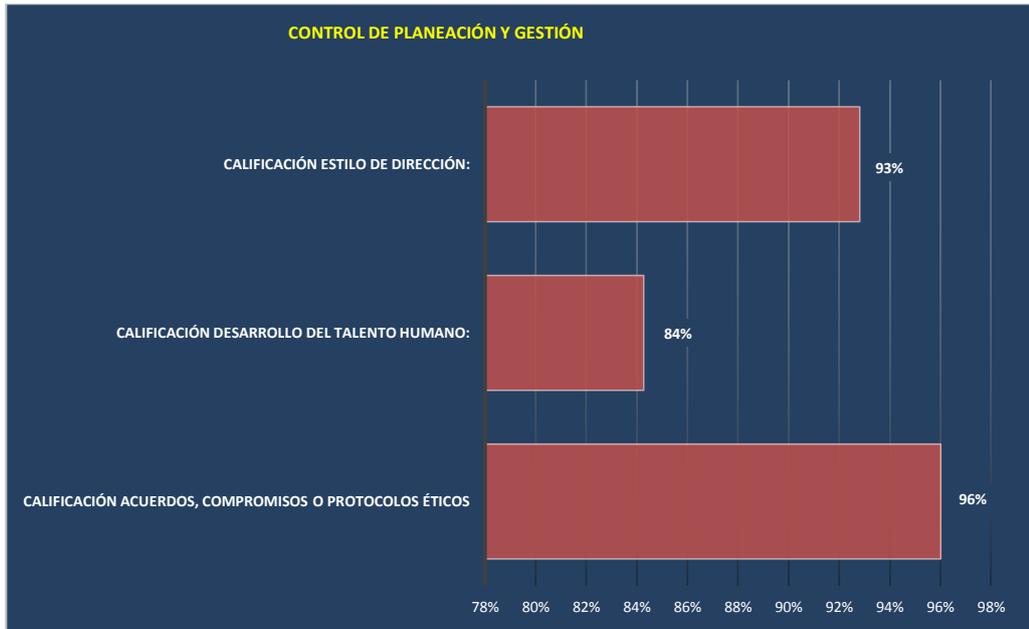
Los resultados de la evaluación del sistema de control interno se sintetizan así:

Tabla 12. Los resultados de la evaluación del sistema de control interno

SUBSISTEMA DE CONTROL DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	AMBIENTE DE CONTROL	1. ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	4,8	Satisfactorio	4,6	Satisfactorio	Satisfactorio
		2. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	4,2	Satisfactorio			
		2.1 ESTILO DE DIRECCIÓN	4,6	Satisfactorio			
	DIRECCIONAMIENTOS ESTRATÉGICO	3. PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	4,8	Satisfactorio	4,3	Satisfactorio	
		4. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	4,3	Satisfactorio			
		5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4,6	Satisfactorio			
		6. INDICADORES DE GESTIÓN	4,0	Satisfactorio			
		7. POLÍTICAS DE OPERACIÓN	3,5	Adecuado			
		7.1 CONTROLES	4,6	Satisfactorio			
		7.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	4,3	Satisfactorio			
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	8. POLÍTICA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	4,0	Satisfactorio	4,0	Satisfactorio		

	9. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	4,0	Satisfactorio	
	10. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO	4,0	Satisfactorio	

Graficas 5. Ambiente de control de planeación y gestión



Graficas 6. Dispersión por Elementos del subsistema de control de planeación y gestión.



7.2.2 Resultados de la Evaluación del Subsistema de Control de Evaluación y Seguimiento. El subsistema de control de evaluación y seguimiento de la EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P, tiene la calificación de “Satisfactorio”, con un puntaje de 4,4, que indica que las acciones implementadas hasta ahora son satisfactoria pero que es importante continuar en la mejora continúa.

Los resultados de la evaluación del subsistema de control de evaluación y seguimiento se sintetizan así:

Tabla 13. Resultados de la Evaluación del Subsistema de Control de Evaluación y Seguimiento

SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	11.1 AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL	4,0	Satisfactorio	4,4	Satisfactorio	4,4	Satisfactorio
		11.2 AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	4,8	Satisfactorio				
	AUDITORIA INTERNA	12.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	4,3	Satisfactorio	4,4	Satisfactorio		
		12.2 AUDITORÍA INTERNA	4,5	Satisfactorio				
	PLANES	13.1 PLAN DE MEJORAMIENTO	4	Satisfactorio	4	Satisfactorio		

	DE MEJORAMIENTO	INSTITUCIONAL	4,8	Satisfactorio	4,6	Satisfactorio		
		13.2 PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	4,5	Satisfactorio				
		13.3 PLANES DE MEJORAMIENTO	4,4	Satisfactorio				

7.2.3 Resultados de la Evaluación del Subsistema Eje Transversal Información y Comunicación. El subsistema eje transversal información y comunicación de la EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P, tiene la calificación de “Satisfactorio”, con un puntaje de 4,1, que indica que las acciones implementadas hasta ahora son satisfactoria pero que es importante continuar en la mejora continua, por otro lado también resulta importante que se propongan las acciones pertinentes en los elementos que tienen calificación baja (Medios de comunicación) que permitan superar el estado Intermedio en el que se encuentran, a fin de instaurar un sistema de control interno sólido y confiable, procurando concentrar esfuerzos para reiniciar la continuación de las acciones contenidas en la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.

Los resultados de la evaluación del sistema de control interno se sintetizan así:

Tabla 14. Resultados de la Evaluación del Subsistema Eje Transversal Información y Comunicación.

SUBSISTEMA EJE TRANSVERSAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN	14.1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA	4,1	Satisfactorio	4,2	Satisfactorio		
		14.2 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA	4,0	Satisfactorio				
		14.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	4,5	Satisfactorio				
	COMUNICACIÓN	14.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4,1	Satisfactorio	4,1	Satisfactorio		
		14.5 COMUNICACIÓN INFORMATIVA	4,5	Satisfactorio				
		14.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3,7	Adecuado				

Graficas 7. Ambiente Eje Transversal Información y Comunicación



Graficas 8. Dispersión por Elementos del subsistema Eje Transversal Información y Comunicación.



Tabla 15. Consolidado sistema de control interno MECI-2014 Aguas del Socorro S.A.E.S.P.

FORMATO - FASE DIAGNÓSTICO				
CONSOLIDADO DE CALIFICACIÓN				
ITEM EVALUADO		CALIFICACIÓN	ESTADO	CONCEPTO
0	SISTEMA DE CONTROL INTERNO - MECI 2014	86%	Implementación satisfactoria -	En general el SCI en Aguas del Socorro S.A.-E.S.P presenta un estado

			Aun tenemos que mejorar!	satisfactorio de cumplimiento con los elementos exigidos en el MECI 2016, se puede avanzar en aspectos que permitirán la mejora del modelo que beneficiaran al control y gestión de la Institución.
1	MODULO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	85%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El módulo se encuentra implementado satisfactoriamente, se pueden hacer ajustes para la mejora en: Talento humano (Código de ética y buen Gobierno, Manual de Funciones y responsabilidades, plan de incentivos, programa de bienestar) Direccionamiento estratégico (Modelo operación por procesos) Administración de riesgos.
1.1.	COMPONENTE TALENTO HUMANO	90%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El componente se encuentra implementado satisfactoriamente, se pueden hacer ajustes para la mejora.
1.1.1	ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	96%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El elemento se encuentra implementado de acuerdo a los estándares del MECI
1.1.2	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	84%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El elemento se encuentra implementado; se requiere avanzar en el proceso de socialización, implementación y ajuste al Código de ética y buen gobierno.
1.2.	COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	85%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El desarrollo de este componente es satisfactorio, se debe mejorar en los elementos de: Modelo de operación por procesos Estructura orgánica.
1.2.1	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	96%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El elemento se encuentra implementado de acuerdo a los estándares del MECI, se puede implementar nuevos aspectos que contribuyan a la planeación organizacional
1.2.2	MODELO DE OPERACIÓN POR	87%	Implementación	Aunque se ha

	PROCESO		ón satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	desarrollado el elemento aún falta ajustes con respecto a su implementación, así: Caracterización de los mismos de acuerdo. Definición de indicadores de procesos. Ajuste de los procedimientos de acuerdo al mapa de procesos y la estructura orgánica.
1.2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	91%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El elemento se encuentra con una implementación satisfactoria, se cuenta, se pueden hacer ajustes en: Los Manuales de funciones y competencias debe de actualizarse. Plan de cargos, niveles de autoridad y responsabilidad.
1.2.4	INDICADORES DE GESTIÓN	80%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	La implementación de indicadores de gestión institucionales se ha logrado de manera total, es importante continuar con la revisión periódica que permita que los indicadores se ajusten de acuerdo a las necesidades institucionales y los cambios del entorno.
1.2.5	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	70%	Implementación parcial - Trabajemos la mejora!	La implementación es satisfactoria, se cuenta con políticas de operación, es necesario avanzar a tener un consolidado de las políticas de operación que permita que los procesos las apliquen en el quehacer institucional.
1.3.	COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	80%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El desarrollo de este componente es satisfactorio, se deben plantear mejoras que permitan tener un grado mayor de madurez en la administración de riesgos.
1.3.1	POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGO	80%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	Se cuenta con una política, unos procedimientos y una metodología. Es importante revisarla y

				ajustarla para que esta sea apropiada por los diferentes sistemas de gestión.
1.3.2	IDENTIFICACIÓN DE RIESGO	81%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	Aunque se tienen identificados los riesgos, falta avanzar en los riesgos de otra área. Además es necesario implementar mejoras que involucren como parte de la identificación de riesgos diferentes fuentes de información (auditorías internas, externas, PQR, otros).
1.3.3	ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGO	80%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El análisis y la valoración de los riesgos se realizan siguiendo los parámetros de la metodología. Es importante que se revise la objetividad para determinar las escalas del análisis del impacto y la probabilidad. Así como concientizar sobre la importancia del análisis de las causas y las consecuencias para definir el impacto, la probabilidad, los controles y el tratamiento.
2	MODULO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	89%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El módulo se encuentra implementado satisfactoriamente, sin embargo se pueden hacer ajustes para la mejora en: Autoevaluación institucional (área administrativa) Auditoría interna (cumplimiento programa auditoria)
2.1.	COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	88%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	La implementación es satisfactorio, pues la organización cuenta con un proceso de autoevaluación con fines de mejora, se requiere avanzar en el fortalecimiento de la cultura de autoevaluación de la gestión y del control que incluya a todos las instancias.
2.1.1	AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL Y DE GESTIÓN	88%	Implementación	El área administrativa tiene grandes avances en

			satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	procesos de autoevaluación dado los procesos de mejora. En el área administrativa se realiza a través de auditorías internas del SGC, los procesos no miden su desempeño a través de indicadores. Así mismo, en cuanto a la autoevaluación del control se realiza desde la metodología de administración de riesgos y la autoevaluación para el MECI.
2.2.	COMPONENTE INTERNA	AUDITORIA	88%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar! El desarrollo de este componente es satisfactorio, sin embargo la Oficina de Control Interno debe implementar acciones que permita el cumplimiento de su programa de auditoría de acuerdo a los recursos asignados. Así mismo, establecer acciones para que los auditados implementen mejora derivadas de las observaciones de los informes de control interno.
2.1.1	AUDITORÍA INTERNA		88%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar! Este elemento cuenta con el desarrollo de un procedimiento que permite establecer programas anuales de auditoría, planeación. Sin embargo la ejecución del programa anual no se realiza conforme al planeado, lo que altera su cumplimiento. De otra parte los auditados en algunos casos no toman acciones de mejora producto de las observaciones de control interno.
2.3.	COMPONENTE MEJORAMIENTO	PLANES DE	91%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar! Aunque se ha desarrollado el elemento aún falta ajustes con respecto a su implementación. Se puede fortalecer sensibilizando sobre la importancia de tomar

				acciones que permitan mejorar los procesos
2.3.1	PLAN DE MEJORAMIENTO	91%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	Aunque se ha desarrollado el elemento aún falta ajustes con respecto a su implementación, es importante avanzar a definir criterios que permitan unificar las acciones de mejoramiento en los planes que establece la organización. Así mismo consolidar una cultura del mejoramiento y seguimiento.
3	EJE TRANSVERSAL: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	83%	Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	El eje se encuentra en una implementación satisfactoria, Se debe avanzar hacia la mejora de los aspectos que presentan baja calificación

Tabla 16. Tabla de Valoración.

Implementación total - Viva la Mejora Continua!	100
Implementación satisfactoria - Aun tenemos que mejorar!	80 -99
Implementación parcial - Trabajemos la mejora!	50-80
Implementación deficiente - Debemos mejorar	20-50
No se han implementado - A trabajar, lo lograremos!	0 - 10

Graficas 9. Consolidado sistema de control interno MECI-2014 Aguas del Socorro S.A.E.S.P

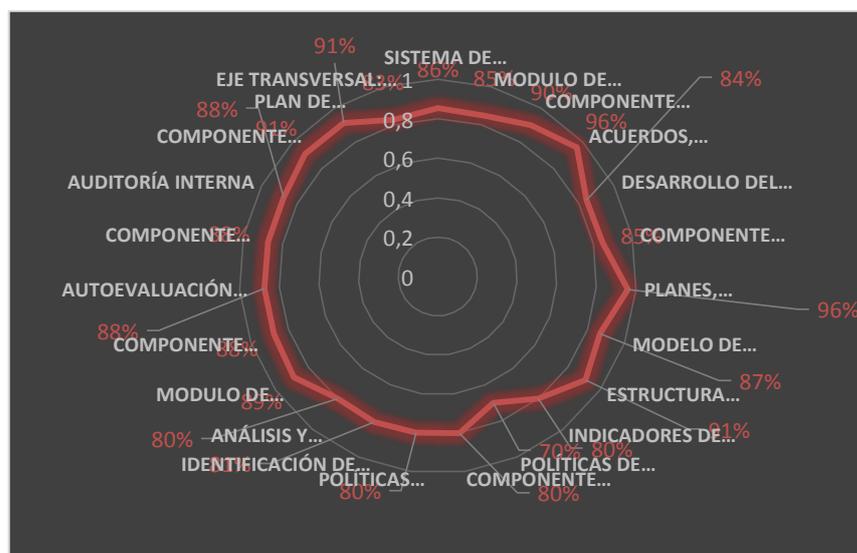


Tabla 17. El Indicador de Madurez del MECI se clasifica según las siguientes Fases:

FASE	VALOR
INICIAL: Evaluar el avance del sistema de control interno de las Entidades mediante la determinación de niveles de madurez, basados en la estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI, que permitan establecer acciones de mejora con el fin de fortalecer el Control Interno.	0 - 10
BÁSICO: El modelo de control interno se cumple de manera primaria. La entidad cumple las funciones que la ley le exige, pero no tiene en cuenta la voz de la ciudadanía ni de sus servidores. Los datos de seguimiento y revisión del modelo son mínimos.	11 - 35
INTERMEDIO: El modelo de control interno se cumple, pero con deficiencias en cuanto a la documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficaz.	36 - 65
SATISFACTORIO: El modelo de control interno se cumple, se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe tendencia a mantener la mejora en los procesos. La entidad ha identificado los riesgos para la mayoría de sus procesos, pero no realiza una adecuada administración del riesgo	66 - 90
AVANZADO: Se gestiona de acuerdo con el modelo MECI1000:2005, y son ejemplo para otras entidades del sector. El nivel de satisfacción de las partes interesadas se mide continuamente y se toman decisiones a partir del seguimiento y revisiones que se le hacen a los procesos y servidores. Se mide la eficacia y la eficiencia de las actividades y se mejora continuamente para optimizarla. La administración de los riesgos es eficiente y mantiene a la entidad cubierta ante amenazas.	91 - 100

7.3 ESTADO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

El Sistema de Control Interno de la empresa Aguas del Socorro S.A.E.S.P., ha logrado un nivel de madurez significativo, mediante una estructura de operación que mitiga de manera adecuada los riesgos inherentes a sus funciones, empleando las mejores prácticas para su ejercicio y cumpliendo las disposiciones legales. Lo anterior, sustentado en un direccionamiento estratégico sólido, un equipo humano altamente calificado, una gestión transparente de la información, y un modelo de gestión basado en procesos, que a partir del monitoreo y medición permanente genera una dinámica de mejoramiento sistemático en la organización. Todo esto se evidencia en los avances presentados en este informe, en los resultados de las evaluaciones a la estructura de control y en la gestión continua y sistemática del riesgo en todos los niveles.

7.3.1 Resultados de la Evaluación. De acuerdo con los resultados de la “Encuesta”, se estableció que el indicador de madurez del MECI en la vigencia 2017, es de 86%, encontrándose en un nivel satisfactorio

Tabla 18. Nivel Satisfactorio.

FACTOR	PUNTAJE	NIVEL
AMBIENTE DE CONTROL	4.6	AVANZADO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	4.1	SATISFACTORIO
POLÍTICAS DE OPERACIÓN	3.5	INTERMEDIO
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	4.0	SATISFACTORIO
SEGUIMIENTO	4.42	SATISFACTORIO

INDICADOR DE MADUREZ MECI	86%	SATISFACTORIO
---------------------------	-----	---------------

Determinando que el modelo de control interno se cumple, pero con deficiencias en cuanto a la documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficaz. (Ver anexo Encuesta).

7.3.1.1 Fortalezas a Nivel de Cada Elemento de Control Interno. La línea base que establece el que un elemento o componente se considere como una fortaleza, por tener oportunidades de mejora para su consolidación se puede apreciar en la siguiente tabla, en este sentido las fortalezas del control interno de la empresa Aguas del Socorro S.A.E.S.P, que se considerarían fortalezas son:

Tabla 19. Fortalezas a Nivel de Cada Elemento de Control Interno

			PONDERACIÓN		
			NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO
GRADACIÓN DE CUMPLIMIENTO	GRADO	CALIFICACIÓN	10	5	1
	CUMPLE PLENAMENTE - Mejora Continua!	5,0 - 4,7	FORTALEZAS DE PRIMER NIVEL	FORTALEZAS DE SEGUNDO NIVEL	FORTALEZAS DE TERCER NIVEL
	CUMPLE EN ALTO GRADO - Aun hay que mejorar!	4,6 - 3,9			
	CUMPLE ACEPTABLEMENTE - Trabajemos la mejora!	3,8 - 3,0	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO		
	CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE - Debemos mejorar	2,9 - 2,0	DEBILIDADES CRÍTICAS DE PRIMER NIVEL	DEBILIDADES DE SEGUNDO NIVEL	DEBILIDADES NO CRÍTICAS
	NO SE CUMPLE - Debemos mejorar	1,9 - 0,0			

1. ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	4,8	Satisfactorio
2. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	4,2	Adecuado
2.1 ESTILO DE DIRECCIÓN	4,6	Adecuado
3. PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	4,8	Satisfactorio
4. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	4,3	Adecuado
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4,6	Adecuado
6. INDICADORES DE GESTIÓN	4,0	Adecuado
7. POLÍTICAS DE OPERACIÓN	3,5	Intermedio
7.1 CONTROLES	4,6	Adecuado
7.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	4,3	Adecuado
8. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	4,0	Satisfactorio
9. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	4,0	Adecuado
10. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO	4,0	Adecuado
11.1 AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL	4,0	Adecuado
11.2 AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	4,8	Satisfactorio
12.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	4,3	Adecuado
12.2 AUDITORÍA INTERNA	4,5	Adecuado
13.1 PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	4,8	Satisfactorio
13.2 PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	4,5	Adecuado
13.3 PLANES DE MEJORAMIENTO	4,4	Adecuado
14.1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA	4,1	Adecuado
14.2 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA	4,0	Adecuado
14.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	4,5	Adecuado
14.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4,1	Adecuado
14.5 COMUNICACIÓN INFORMATIVA	4,5	Adecuado
14.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3,7	Intermedio

7.3.1.2 Debilidades a Nivel de Cada Elemento de Control Interno. De conformidad con el cuadro de ponderación se considere como una debilidad, aquellos elementos del control interno cuyo puntaje es inferior a 2.9 puntos, los

cuales requieren mayor esfuerzo de parte de los niveles superiores de la entidad, a fin que adopten los correctivos necesarios y oportunos vinculados con el reinicio de la implementación de la Guía, en este caso solo se encuentran dos elementos pero están en el rango 3,8 – 3,0, que son considerados oportunidades de mejora para el presente modelo.

7. POLÍTICAS DE OPERACIÓN	3,5	Intermedio
14.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3,7	Intermedio

8. CONCLUSIONES

Las empresas de servicios públicos, aunque son monopolios naturales, deben alcanzar y mantener su auto sostenibilidad financiera, por medio de procesos y procedimientos eficientes, optimizando los recursos asignados, equiparando su rentabilidad con empresas del sector privado y reinvertiendo sus excedentes financieros en obras dirigidas al beneficio de la comunidad.

De cualquier manera es imperante tener en cuenta que existe en la administración de las empresas públicas intereses partidistas que obstaculizan la implementación de planes estratégicos con miras a cumplir su objeto social.

El éxito del modelo de planeación gerencial estratégica desarrollado aquí o cualquier otro esfuerzo por desarrollar planes de gestión estratégica depende de la continuidad dada por los administradores de la EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P., ya que el actual modelo político – legislativo, restringe la administración de estas empresas del estado a periodos de cuatro años, en los cuales generalmente, las nuevas administraciones que dependen de partidos políticos, no dan continuidad ni valor a los logros alcanzados por administraciones pasadas, generando poco o ningún arraigo por la institución y por el logro de los objetivos planteados por la gerencia, limitándose a seguir los lineamientos dados por las entidades de control del gobierno.

El servicio de suministro de agua potable a los habitantes, como elemento vital, debe permanecer como monopolio de la nación, a razón de mantener bajos precios y garantizar el suministro a toda su población.

El desarrollo urbanístico de la región y la provincia se proyecta hacia la zona urbana del socorro, razón por la cual la EMPRESA AGUAS DEL SOCORRO S.A.E.S.P., debe ser protagonista en el corto plazo, desarrollando obras de gran impacto social como lo es la planta de tratamiento de aguas residuales, la

planta de tratamiento de agua potable del Rio Hato y su consecuente expansión en redes de distribución, tanques de almacenamiento y redes de alcantarillado que garanticen la cobertura de su zona de influencia.

9. RECOMENDACIONES

Revisar la posibilidad de una infraestructura más amplia con el objetivo de tener las condiciones adecuadas para tener una mejor condición para el desarrollo de las actividades administrativas y comerciales.

Es importante que la empresa implemente charlas de sensibilización y capacitación del personal no sólo en atención al usuario logrando una mejor asesoría a los clientes, con la finalidad de aumentar el nivel técnico y los conocimientos de los colaboradores, conservando espacios para la comunicación entre los mismos y fomentando el trabajo en equipo.

Continuar con la actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos.

Continuar con la actualización del Mapa de Riesgos Institucional.

Dar a conocer la normatividad de archivo vigente a los funcionarios de la Entidad y adelantar talleres sobre el manejo y organización documental.

Continuar con la actualización del Nomograma institucional.

Continuar con el mejoramiento del sistema integrado de gestión de calidad y sistema de control interno mediante el fortalecimiento de la cultura del autocontrol, garantizando así que las actividades desarrolladas se ajusten a lo establecido en los procedimientos.

Mejorar la atención de ciudadano a través de la (TIC) tecnología de información y comunicación.

Verificar periódicamente el cumplimiento de metas y resultados, tomando sí hay lugar a ello, los correctivos que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la Empresa

BIBLIOGRAFÍA

ARROYO A., Abdel. Planeamiento Estratégico; Comité Gerencia Centromin. Perú, 2001.

B.C.G. (Grupo Consultivo de Boston): Los mecanismos fundamentales de la Competitividad, Barcelona: EADA Gestión, 2003.

BESLEY, Scout. Fundamentos de Administración financiera. 12 ED. México Mc Graw Hill, 2001. 94 – 320 p.

CASTAÑEDA SALCEDO, Cecilia y Morales Castro, Arturo M.F. (1998). "El Reto del Cambio", Administrate hoy. CAMSAM impresores, México D.F.

CHIAVENATO, Adalberto (1999). Introducción A La Teoría General De La Administración, Ed. Mc Graw Hill, México D.F.

CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del talento humano. 1 ed. Bogotá – Colombia: Mc Graw Hill, 2002. 141 – 196 p., 360 – 396 p.

DE FARIA Mello, Fernando Achilles (2004). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral, Ed. Limusa, México D.F.

DE SAINTE-MARIE, Georges. Dirigir una Pyme. 1ª. Edición. Paidós Empresa. México, 1995. Págs. 151-153.

Drucker, Peter F. Dirección Dinámica de Empresas, New Jersey: International Business Institute Inc., 1980.

FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. Análisis y descripción de puestos de trabajo. 1 ed. Madrid – España: Ediciones Díaz de Santos S. A., 1995. 6-18 P., 77- 95P.,

149-174

FERNÁNDEZ, Pablo. Valoración de empresas. 2 ed. Barcelona – España: Gestión 2000, 2001. 23 – 56 p.

FRED David, La gerencia estratégica, Bogotá: Legis Editores S.A., 1998.

FRENCH L, Wendell y H. Bell, Cecil Jr. (1996). Desarrollo Organizacional, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México D. F.

GÓMEZ-Pallete, Felipe y otros. Estrategia empresarial ante el caos, Madrid, Editorial Rialp S.A., 1993.

GOODSTEIN, Leonard. Applied Strategic Management, Págs. 289-290, 291-293. México: 1993 McGraw-Hill

HAMERMESH, Richard G. Planeación estratégica, México D.F.: Editorial Limusa, 1998. SERNA, Humberto. Planeación y Gestión estratégica Teoría – Metodología Incluye Guía Para el Diagnostico Estratégico. 4 ed. Bogotá D.C. 1996.

RAMOS ROJAS, Daniel. Herramientas Genéricas de la Calidad.

RAMOS ROJAS, Daniel. Teorías de Calidad, 2003.

RIASCOS, Antonio. Presentación de la teoría clásica, Teoría Clásica de la Administración. ALAS 2000.

SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 5 ed. Santa fé de Bogotá: 3R Editores, 1.994.

UDÍAS. Agustín. La Tierra Estructura y dinámica, primera edición, Barcelona, España, 1985, pgs. 179-181.

VÉLEZ V., Raúl. Veinte guías para la Práctica de la Planeación Estratégica, Medellín: Revista Universidad Eafit, N° 68, 1987, Págs. 17-27.

VILLEGAS, Jesús "CAMBIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO". Ed. Diana, 1999. 95 – 252 p.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA MECI-2015

		FORMATO ENCUESTA DE EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ANEXO 1	Código: SC-P-04-F-01		
			Versión: 02		
	No Existe	Rango 1.0 - 1.9 : Insuficiencia Crítica			
	En proceso	Rango 2.0 - 2.9 : Insuficiencia Crítica			
	Documentado	Rango 3.0 - 3.9 : Insuficiencia Crítica			
	Evaluated-Revised	Rango 4.0 - 5.0 : Satisfactorio			
FORMATO - FASE DIAGNÓSTICO MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO "MECI"					
COMPONENTE TALENTO HUMANO					
PRODUCTO MÍNIMO		ESTADO	VALOR	EVIDENCIA	
1	Documento con los principios y valores de la entidad.	Evaluated-Revised	5	Resolución N0. 030 de Diciembre 30 de 2013, Adopción código de ética, la misión, visión, valores institucionales.	
2	Acto administrativo que adopta el documento con los principios y valores de la	Evaluated-Revised	5	Resolución N0. 030 de Diciembre 30 de 2013, Adopción código de ética, la misión, visión, valores institucionales.	

	entidad.			
3	Socialización de los principios y valores de la entidad	Evaluado-Revisado	5	Actas de inducción y capacitación
1.1.1	CALIFICACIÓN ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS			
4	Manual de funciones y competencias laborales	Evaluado-Revisado	5	Acuerdo de Junta Directiva N0. 003 de 2013 se adopta el manual de funciones, requisitos y competencias laborales y la adopción del modelo de operación por procesos. Resolución 012 de 2016, adopción reglamento de higiene y seguridad industrial. Resolución 025 de 2013, se adopta reglamento interno de trabajo. Se incorpora el comité de convivencia laboral.
5	Plan Institucional de Formación y Capacitación	Evaluado-Revisado	5	.Resolución 068 de 2015, plan institucional de capacitación, bienestar social e incentivos. Resolución 019 de 2014 adopción plan institucional de capacitación bienestar social e incentivo. Resolución 051 de 2015, adopción sistema de seguridad y salud en el trabajo
6	Implementación del Plan institucional de formación y capacitación	Evaluado-Revisado	5	Resolución 068 de 2015, plan institucional de capacitación, bienestar social e incentivos
7	Programa de Inducción	Evaluado-Revisado	5	Resolución 014 de 2016, adopción manual de inducción y reinducción. Resolución 068 de 2015, plan institucional de capacitación, bienestar social e incentivos. Resolución 051 de 2015, adopción sistema de seguridad y salud en el trabajo. Resolución 019 de 2014 adopción plan institucional de capacitación bienestar social e incentivos.
8	Implementación del programa de inducción	Evaluado-Revisado	5	Resolución 068 de 2015, plan institucional de capacitación, bienestar social e incentivos. Resolución 051 de 2015, adopción sistema de seguridad y salud en el trabajo. Resolución 019 de 2014 adopción plan institucional de capacitación bienestar social e incentivos.
9	Programa de reinducción (Cambios organizacionales, técnicos o normativos)	Evaluado-Revisado	5	Resolución 014 de 2016, adopción manual de inducción y reinducción. Resolución 068 de 2015, plan institucional de capacitación, bienestar social e incentivos
10	Implementación del programa de inducción	Evaluado-Revisado	5	Resolución 068 de 2015, plan institucional de capacitación, bienestar social e incentivos
11	Programa de Bienestar	Evaluado-Revisado	5	Resolución 068 de 2015, plan institucional de capacitación, bienestar social e incentivos. Resolución 051 de 2015, adopción sistema de seguridad y salud en el trabajo. Resolución 019 de 2014 adopción plan institucional de capacitación bienestar social e incentivos.
1	Implementación del programa de bienestar	Evaluado-	5	Resolución 068 de 2015, plan institucional de capacitación, bienestar social e

2		Revisado		incentivos
1 3	Plan de Incentivos	Evaluado- Revisado	5	Resolución 068 de 2015, plan institucional de capacitación, bienestar social e incentivos. Resolución 051 de 2015, adopción sistema de seguridad y salud en el trabajo. Resolución 019 de 2014 adopción plan institucional de capacitación bienestar social e incentivos.
1 4	Procesos de selección definidos e implementados		4	Existe procedimiento con criterios definidos de asignación de cargas de personal de acuerdo con la experiencia y perfil.
1 5	Sistema de evaluación del desempeño aplicable a la entidad		4	Aplicación de Procedimiento de Evaluación anual de Desempeño de Personal.
1. 1. 2	CALIFICACIÓN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
1. 1.	CALIFICACIÓN TALENTO HUMANO			
COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				
PRODUCTO MÍNIMO		ESTADO	VALOR	EVIDENCIA
1 6	Modelo de Planeación estructurado y definido	Evaluado- Revisado	5	Acuerdo N0. 002 de 2014, se adopta el Plan de Gestión y Resultados 2014 - 2018. Resolución N0. 036 de Junio 26 de 2014 expedición Estatuto Orgánico del Presupuesto. Resoluciones plurianuales de aprobación del plan anual de inversiones y del presupuesto anual de ingresos y gastos.
1 7	Misión y visión institucionales divulgados	Evaluado- Revisado	5	Resolución N0. 030 de Diciembre 30 de 2013, Adopción código de ética, la misión, visión, principios y valores institucionales
1 8	Misión y visión institucionales adoptados	Evaluado- Revisado	5	Resolución N0. 030 de Diciembre 30 de 2013, Adopción código de ética, la misión, visión, principios y valores institucionales
1 9	Objetivos institucionales adoptados	Evaluado- Revisado	5	Resolución N0. 030 de Diciembre 30 de 2013, Adopción código de ética, la misión, visión, principios y valores institucionales
2 0	Objetivos institucionales divulgados	Evaluado- Revisado	5	Resolución N0. 030 de Diciembre 30 de 2013, Adopción código de ética, la misión, visión, principios y valores institucionales
2 1	Documento que soporte las necesidades de los usuarios	Evaluado- Revisado	4.5	Actualización del catastro de usuarios de los sistemas de acueducto y alcantarillado, determinando procedimientos para su actualización permanente.
2 2	Documento que soporte las necesidades de los legales	Evaluado- Revisado	4	Resolución N0. 036 de Junio 26 de 2014 expedición Estatuto Orgánico del Presupuesto.
2 3	Documento que soporte las necesidades de los presupuesto	Evaluado- Revisado	4	estatuto orgánico del presupuesto
2	Planes operativos con cronogramas y	Evaluado-	4.5	∅ Plan de gestión y resultados 2014 – 2018.

4	responsables	Revisado		<p>Ø Plan anual de adquisiciones.</p> <p>Ø Presupuesto anual de ingresos, gastos e inversión.</p> <p>Ø Plan anticorrupción.</p> <p>Ø Plan de saneamiento manejo de vertimiento –PSMV-</p> <p>Ø Plan de gestión y resultados 2014 – 2018.</p> <p>Ø Plan anual de adquisiciones.</p> <p>Ø Presupuesto anual de ingresos, gastos e inversión.</p> <p>Ø Plan anticorrupción.</p> <p>Ø Plan de saneamiento manejo de vertimiento –PSMV-</p> <p>Resoluciones plurianuales de aprobación del plan anual de inversiones y del presupuesto anual de ingresos y gastos.</p>
2 5	Proyectos identificados	Evaluado- Revisado	4.5	Construcción de la línea de abastecimiento de agua cruda quebrada la cinco mí y de la nueva planta de tratamiento
2 6	Fichas de indicadores para medir el avance de planes, programas y proyectos	Evaluado- Revisado	4.5	En cabeza de los directivos de área y responsables directos de cada programa.
2 7	Procesos de seguimiento y evaluación	Evaluado- Revisado	4.5	Mediante autoevaluación institucional, control interno y consultoría especializada
2 8	Medición de satisfacción del usuario y partes interesadas	Evaluado- Revisado	4.5	A través de encuestas anuales de satisfacción del usuario, así como permanentemente mediante encuestas disponible en la página web institucional y mediante el buzón de sugerencias.
1. 2. 1	CALIFICACIÓN PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS			
2 9	Caracterización de procesos de la entidad	Evaluado- Revisado	4	Se realizan los procesos a través de un modelo de operación por procesos.
3 0	Divulgación de los procesos	Evaluado- Revisado	4	Utiliza como estrategias de socialización la página WEB, entrega individual del documento, reuniones personales y fijación del documento en carteleras visibles.
3 1	Mapa de procesos de la entidad	Evaluado- Revisado	4.5	Acuerdo de Junta Directiva N0. 003 de 2013 se adopta el manual de funciones, requisitos y competencias laborales y la adopción del modelo de operación por procesos.
3 2	Indicadores por proceso	Evaluado- Revisado	4.5	Indicadores para procesos misionales, estratégicos y de apoyo.
3 3	Revisión de los procesos que permitan ajustes	Evaluado- Revisado	4.5	Revisión a través de la autoevaluación. El autocontrol y la autogestión. A través de auditoría interna y revisoría fiscal. Externamente mediante consultoría especializada.

3 4	Procedimientos documentados de acuerdo a los procesos	Evaluado-Revisado	4.5	en cumplimiento a los actos administrativos a través de los cuales se han adoptado los procesos
3 5	Divulgación de los procedimientos	Evaluado-Revisado	4	Utiliza como estrategias de socialización la página WEB, entrega individual del documento, reuniones personales y fijación del documento en carteleras visibles.
3 6	Seguimiento a los controles	Evaluado-Revisado	4	Auditoria interna, consultorías externa especializada
3 7	Medición de satisfacción del usuario y partes interesadas	Evaluado-Revisado	4	a través de encuestas anuales de satisfacción del usuario, así como permanentemente mediante encuestas disponible en la página web institucional y mediante el buzón de sugerencias.
1. 2. 2	CALIFICACIÓN MODELO OPERACIÓN POR PROCESO			
3 8	Estructura organizacional de la entidad que facilite la gestión por procesos	Evaluado-Revisado	5	Resolución 003 de 2013, adopción estructura organizacional de la Empresa y el manual de funciones y competencias laborales
3 9	Manual de funciones y competencias laborales	Evaluado-Revisado	4.5	Disponible en el archivo institucional el Documento que contiene las funciones y competencias laborales de todos los cargos de la empresa. Disponible en la página WEB institucional.
4 0	Sensibilización sobre la relación de la estructura organizacional y los procesos	Evaluado-Revisado	4	Monitoree permanente de la relación organización y procesos
1. 2. 3	CALIFICACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
4 1	Fichas de indicadores	Evaluado-Revisado	4	Hoja de vida por indicador y revisión periódica de los mismos de acuerdo a su naturaleza.
4 2	Seguimiento a los indicadores	Evaluado-Revisado	4.5	Permanente seguimiento.
4 3	Cuadros de control para el seguimiento de los indicadores clave	Evaluado-Revisado	4.5	Indicadores a nivel directivo en aducción, tiramiento, distribución y comercialización del servicio.
4 4	Revisión de los indicadores donde se verifique su pertinencia	Evaluado-Revisado	4	Monitoreo permanente de los indicadores para asegurar su vigencia y objetividad.
1. 2. 4	CALIFICACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN			
4 5	Establecimiento de las políticas de operación	Evaluado-Revisado	4.5	Resolución 041 de 2015 adopción de políticas institucionales, administración del riesgo y mapa de riesgos.

4 6	Divulgación de las políticas de operación	Evaluado-Revisado	4.5	Utiliza como estrategias de socialización la página WEB, entrega individual del documento, reuniones personales y fijación del documento en carteleras visibles.
4 7	Manual de operaciones adoptado y divulgado	Evaluado-Revisado	4	Disponible en el archivo institucional el Documento que contiene las políticas institucionales, administración de riesgos y el mapa de riesgos. Disponible en la página web institucional.
1. 2. 5	CALIFICACIÓN POLÍTICAS DE OPERACIÓN			
1, 2	CALIFICACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO				
PRODUCTO MÍNIMO		ESTADO	VALOR	EVIDENCIA
4 8	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	Evaluado-Revisado	5	Resolución 042 de 2015, adopción de políticas de administración del riesgo.
4 9	Divulgación de políticas para el manejo de los riesgos	Evaluado-Revisado	5	Documento disponible impreso en papel y en medio magnético en el archivo institucional. Utiliza como estrategias de socialización la página WEB, entrega individual del documento, reuniones personales y fijación del documento en carteleras visibles.
5 0	establecimiento de metodología para la administración de riesgos	Evaluado-Revisado	5	Resolución 050 de 2014, adopción plan de manejo para desastres y emergencias por amenaza natural o antrópico..
5 1	Mapa de riesgo institucional	Evaluado-Revisado	4	Mapas para actividades misionales, estratégicas y de apoyo.
5 2	Divulgación del mapa de riesgo institucional	Evaluado-Revisado	4.5	Documento disponible en el archivo institucional impreso en papel, en medio magnético. Utiliza como estrategias de socialización la página WEB, entrega individual del documento, reuniones personales y fijación del documento en carteleras visibles.
5 3	Seguimiento al mapa de riesgo institucional	Evaluado-Revisado	4.5	En procura de la mejora continua.
5 4	Seguimiento al mapa de riesgo procesos	Evaluado-Revisado	4.5	En procura de la mejora continua.
1. 3. 1	CALIFICACIÓN POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGO			
5	Identificación de los factores internos y	Evaluado-	4	aplicación de la herramienta DOFA

5	externos de riesgo (Contexto estratégico)	Revisado		
5 6	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	Evaluado-Revisado	4	catástrofes naturales
1. 3. 2	CALIFICACIÓN IDENTIFICACIÓN DE RIESGO			
5 7	Análisis del Riesgo (Análisis del riesgo)	Evaluado-Revisado	4	Plasmado en la matriz de riesgo
5 8	Identificación de controles	Evaluado-Revisado	5	Resolución 029 de 2013, se adopta el manual de supervisan y/o interventoría. Resolución 070 de 2016 creación del comité de conciliación de defensa judicial. Resolución 075 reglamento del comité de conciliación y de defensa judicial. E12Resolución 038 de 2016 fijan tarifas servicios de acueducto y alcantarillado. Resolución 017 de 2016 adopción plan anticorrupción atención al ciudadano y derecho de acceso a la información pública. Resolución 022 de 2014, comité de evaluación procesos de contratación. Resolución 052 de 2015, Comité paritario de salud ocupacional.
5 9	Evaluación de controles del Riesgo (Análisis del riesgo)	Evaluado-Revisado	4.5	Calificada la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto se determina su nivel de evaluación de la zona de riesgo.
6 0	Valoración de riesgo	Evaluado-Revisado	4.5	Calificada la probidad de ocurrencia y el nivel de impacto se determina su nivel de evaluación de la zona de riesgo.
6 1	Mapa de riesgo por proceso	Evaluado-Revisado	4	Conformada por actividad crítica, riesgo, descripción, causas, consecuencias, probabilidad, impacto y evaluación de la zona de riesgo.
1. 3. 3	CALIFICACIÓN ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGO			
1, 2	CALIFICACIÓN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN				
PRODUCTO MÍNIMO		ESTADO	VALOR	EVIDENCIA
6 2	Actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación	Evaluado-Revisado	4	Mediante charlas, talleres, y adoptando sus recomendaciones.
6 3	Herramientas de autoevaluación definidas	Evaluado-Revisado	4	Documento dónde se evalúan si los controles son adecuados o no. a través de los indicadores definidos.

64	Aplicación de las herramientas de autoevaluación definidas por la entidad	Evaluado-Revisado	4.5	Aplicación trimestral.
65	Resultados de la autoevaluaciones realizadas	Evaluado-Revisado	4.5	Revisadas por el comité coordinador del Sistema de Control interno.
66	Indicadores de procesos con mediciones y análisis	Evaluado-Revisado	4.5	Bajo la responsabilidad del líder de cada proceso.
67	Indicadores de planes, programas y proyectos con mediciones y análisis	Evaluado-Revisado	4.5	Bajo la responsabilidad del gerente, directivos y líder de proyectos.
68	Informes de gestión por proceso	Evaluado-Revisado	4.5	Verificación del cumplimiento de los proceso y de las mejoras de los mismos.
69	Informes de gestión institucional	Evaluado-Revisado	4	Trimestralmente al consejo municipal, mensualmente a Junta directiva y anualmente a la Asamblea General. Periódicamente en cumplimiento a los cronogramas establecidos por Superintendencia de servicios públicos, contraloría y Procuradora.
2.1.1	CALIFICACIÓN AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL Y GESTIÓN			
2.1	CALIFICACIÓN AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL			
COMPONENTE AUDITORÍA INTERNA				
PRODUCTO MÍNIMO		ESTADO	VALOR	EVIDENCIA
70	Procedimiento de auditoría Interna (establecido y documentado)	Evaluado-Revisado	4	Pruebas de cumplimientos, pruebas sustantivas, a través de técnicas como entrevistas, revisión documental, observación, inspección, cuestionarios.
71	Programa de auditoría interna (control interno) establecido	Evaluado-Revisado	4	Programas misionales: Aducción, tratamiento y distribución de agua potable. Programas de Apoyo: Comercialización, recursos humanos, contabilidad, por. Programas estratégicos.
72	Planes de auditoría formulados	Evaluado-Revisado	4.5	Plan anual de auditoria aprobado por el comité coordinador de control interno.
73	Ejecución del programa de auditoría	Evaluado-Revisado	4.5	Programas misionales: Aducción, tratamiento y distribución de agua potable. Programas de Apoyo: Comercialización, recursos humanos, contabilidad, por. Programas estratégicos.
74	Informes de auditoría elaborados y divulgados	Evaluado-Revisado	4.5	Disponible en el archivo institucional el Documento que contiene los informes de auditoría elaborados y divulgada dos. Disponible en la página web institucional.
75	Informe ejecutivo anual del Sistema de Control Interno	Evaluado-Revisado	4.5	Elaborado y presentado oportunamente el informe ejecutivo anual ante el DAFP.

7 6	Informes sobre el estado de control interno	Evaluado- Revisado	4.5	Informes cuatrimestrales presentados oportunamente y disponibles en el archivo institucional de la empresa, así como en la página WEB.
7 7	Informes de control interno divulgados con la alta dirección	Evaluado- Revisado	4	Informes socializados oportunamente ante la alta dirección. Disponible en el archivo institucional el Documento que contiene los informes de auditoría elaborados y divulgada dos. Disponible en la página web institucional.
2. 2. 1	CALIFICACIÓN AUDITORIA INTERNA			
2, 2	CALIFICACIÓN AUDITORIA INTERNA			
COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO				
PRODUCTO MÍNIMO		ESTADO	VAL OR	EVIDENCIA
7 8	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	Evaluado- Revisado	4	Bajo el ciclo de planear hacer verificar y actuar: Hallazgos, acciones, tareas, responsables, cronograma, recursos, indicador, responsable seguimiento, estado de cumplimiento.
7 9	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	Evaluado- Revisado	4.5	Seguimiento de acuerdo con el compromiso definido en procura del cumplimiento al plan de mejora definido.
8 0	Socialización del resultado del plan de mejoramiento	Evaluado- Revisado	4	Socialización del plan de mejora ante los directivos y todos los involucrados en cada uno de sus componentes.
2. 3. 1	CALIFICACIÓN PLANES DE MEJORAMIENTO			
2, 3	CALIFICACIÓN PLANES DE MEJORAMIENTO			
EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
PRODUCTO MÍNIMO		ESTADO	VAL OR	EVIDENCIA
8 1	Mecanismos para recepción, registro y atención de sugerencias, recomendaciones, peticiones, quejas o reclamos	Evaluado- Revisado	5	Resolución N0. 015 de 2012. Adopción manual de gestión documental. Resolución 124 de 2014, Creación del comité interno de archivo
8 2	Mecanismos de consulta para la obtención requerida para la gestión dela entidad	Evaluado- Revisado	5	Ventanilla única de archivo, pagina web institucional, en cumplimiento al derecho de acceso a la información pública o ley de transparencia, gobierno en línea, dentro de los protocolos de seguridad y privacidad de la información.
8 3	Publicación dela información relacionada con la planeación institucional (página Web)	Evaluado- Revisado	5	En cumplimiento de la ley de transparencia y el derecho al acceso dela información pública.

8 4	Publicación de formularios oficiales relacionados con trámites de los ciudadanos (Página Web)	Evaluado-Revisado	5	Tramites, peticiones quejas y recursos, preguntas frecuentes, facturación, consulta de estado de las pqr.
8 5	Publicación de trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos (Página Web)	Evaluado-Revisado	4	En línea. Identificando el estado de avance del trámite y la ubicación del área donde se encuentra.
8 6	Proceso de rendición de cuentas a la ciudadanía establecido	Evaluado-Revisado	4	A través del Consejo municipal, cada tres meses en la instalación formal del mismo.
8 7	Rendición de cuentas realizados anualmente	Evaluado-Revisado	4	Cada tres meses se rinde el informe de gestión.
8 8	Publicación del resultado de la rendición de cuentas realizada (Página Web)	Evaluado-Revisado	4	En la página web institucional y en la página web de la alcaldía municipal.
8 9	Informes de gestión institucional	Evaluado-Revisado	4	A los órganos rectores y a órganos de control.
9 0	Establecimiento de otros mecanismos que permitan el contacto con la ciudadanía	Evaluado-Revisado	4	A través de veedurías públicas.
3- 1	CALIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN EXTERNA			
9 1	Mecanismos para recepción, registro y atención de sugerencias o solicitudes de los funcionarios	Evaluado-Revisado	5	Resolución 012 de 2015 adoptan pautas para el manejo de las comunicaciones y de gestión documental.
9 2	Tablas de retención documental establecidas	Evaluado-Revisado	5	Resolución 015 de 2015 se adopta el manual de Gestión Documental
9 3	Normatividad interna u otros documentos necesarios para la gestión de los procesos identificados	Evaluado-Revisado	4	Manual de procedimientos, manual anticorrupción, manual de contratación, contrato de condiciones uniformes.
9 4	Normatividad interna u otros documentos necesarios para la gestión de los procesos identificados	Evaluado-Revisado	4.5	Manual de procedimientos, manual anticorrupción, manual de contratación, contrato de condiciones uniformes.
9 5	Fácil acceso a la Normatividad interna u otros documentos (manuales, procedimientos, entre otros) necesarios para la gestión de los procesos identificados	Evaluado-Revisado	4	A través de la página web.
9 6	Política de comunicaciones establecida y adoptada formalmente	Evaluado-Revisado	4.5	Resolución 018 de 2015, adopción política de comunicaciones
9 7	Política de comunicaciones socializado con los funcionarios (inducción y reinducción)	Evaluado-Revisado	4.5	Utiliza como estrategias de socialización la página WEB, entrega individual del documento, reuniones personales y fijación del documento en carteleras

				visibles.
9 8	Plan de comunicaciones establecido y adoptado formalmente	Evaluado-Revisado	4.5	Plan estratégico de comunicaciones en procura de elevar la imagen institucional, así como contribuir a que la ciudadanía conozca de sus deberes y derechos; conozca de los resultados de la gestión institucional.
9 9	Plan de comunicaciones divulgado	Evaluado-Revisado	4	Utiliza como estrategias de socialización la página WEB, entrega individual del documento, reuniones personales y fijación del documento en carteleras visibles.
1 0 0	Matriz de responsabilidades	Evaluado-Revisado	4	Socializar el conocimiento de parte de los actores de sus roles y responsabilidades necesarios para ejecutar adecuadamente los proceso.
3- 2	CALIFICACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA			
1 0 1	Manejo organizado y sistematizado de la correspondencia	Evaluado-Revisado	4.5	Ventanilla única de archivo, radicación de ingreso y salida de documentos. Programa de gestión documental, tablas de retención documental. A. La Resolución NO. 10 del 16 de enero 2015, "Por la cual se adoptan e implementa la unidad de comunicación oficiales o ventanilla única de correspondencia". La Resolución NO. 018 del 09 de Febrero de 2015, "Por medio de la cual se establecen pautas para el manejo de las comunicaciones oficiales en la empresa y se dictan otras disposiciones relacionadas con la gestión documental". C. La Resolución número 015 del 24 de enero 2015, "Por la cual se adopta el manual de gestión documental en la Sociedad y se dictan otras disposiciones relacionadas con la gestión documental". D. La Resolución no. 124 de 30 de diciembre 2014 "Por medio del cual se crea el comité interno de archivo para la empresa AGUAS DEL SOCORRO S.AE.S.P". E. El Acuerdo de Junta Directiva No. 003 de 2013 del 5 de Agosto de 2013. "Por el cual se adopta la Estructura Organizacional de AGUAS DEL SOCORRO S.AE.S.P". F. Relación de Códigos Archivísticos de la Empresa. G. Planilla de Inventario Documental. H. Las Tablas de Retención Documental. I. Las Tablas de Inventario Documental. J. Solicitud de Prestamos de Documentos.
1 0	Manejo organizado y sistematizado de los recursos (físicos, humanos, financieros y	Evaluado-Revisado	4.5	Los recursos físicos y humanos de Aguas del Socorro, están asociados a procesos, procedimientos y guías donde se establece el manejo de éstos y su

2	tecnológicos)			adecuada utilización.
1 0 3	Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés (Necesidades y prioridades)	Evaluado-Revisado	4.5	Informes financieros, de gestión, página web, PQR, buzón de sugerencias, programas radiales, plegables, afiches, charlas y conferencias.
1 0 4	Identificación de los medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	Evaluado-Revisado	4.5	página web, PQR presencial,
1 0 5	Página Web actualizada y con información pertinente de acuerdo a lo establecido en Gobierno en línea	Evaluado-Revisado	4.5	PAGINA WEB institucional
1 0 6	Manejo de la información bajo parámetros de un sistema de seguridad de la información	Evaluado-Revisado	4.5	Manejado por un experto en seguridad y privacidad de la información en cumplimiento de las normas y disposiciones legales.
3- 3	CALIFICACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
3	CALIFICACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			