

**ESTADO ESTRUCTURAL ACTUAL DE EMPOGAMARRA
(EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE GAMARRA- CESAR)**

RICARDO JESÚS LOBO CAÑIZARES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
BUCARAMANGA**

2007

**ESTADO ESTRUCTURAL ACTUAL DE EMPOGAMARRA
(EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE GAMARRA- CESAR)**

RICARDO JESÚS LOBO CAÑIZARES

**Monografía para optar al título de
Especialista en Gerencia Pública**

Director

**ALIRIO MARTÍNEZ CUADROS
Especialista en Gerencia de Proyectos**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
BUCARAMANGA**

2007

*A Dios por su infinita bendición,
A mi esposa por su decidido apoyo,
A mis padres por comprensión desmedida y
A mis hermanos por su inmensa colaboración en mis proyectos*

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Alirio Martínez Cuadros, docente de la Escuela de Economía y Administración de la UIS por su constante asesoría.

Susana, directora del postgrado en Gerencia Pública por la oportunidad brindada

Jorge Montero, coordinador del programa por su idónea orientación

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA	14
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 JUSTIFICACIÓN	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General.	16
1.3.2 Objetivos Específicos.	16
2. MARCO CONCEPTUAL	18
2.1 MARCO REFERENCIAL	18
2.2 MARCO LEGAL	26
2.3 MARCO HISTÓRICO	28
3. ANÁLISIS BRECHA	35
3.1 MATRIZ DOFA	35
3.2 ÁRBOL DEL PROBLEMA	37
4. RECOMENDACIONES	39
4.1 PROBLEMA DE INCONSISTENCIAS EN LA REALIZACIÓN DE FUNCIONES Y DE INCOMPETENCIA ADMINISTRATIVA PARA GERENCIAR ESTE TIPO DE EMPRESAS	39
4.2 PROBLEMA DEL DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICAS Y NORMATIVIDAD	39
4.3 EMPOGAM NO PRESTA SERVICIO DE ALCANTARILLADO Y EL AGUA ES DE MALA CALIDAD	40

4.4 IRREGULARIDADES EN EL COBRO DE LOS SERVICIOS DE ASEO Y ACUEDUCTO	40
4.5 ESTRUCTURA INCOMPLETA DE PROGRAMAS	40
5. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFIA	43

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Datos Poblacionales de Gamarra.	20
Tabla 2. Actividades económicas del municipio gamarra	21
Tabla 3. Facturación por Acueducto de EMPOGAM. Año 2006	32
Tabla 4. Facturación por Aseo de Empogam. Año 2006	32
Tabla 5: Nómina de EMPOGAM	33
Tabla 6. Costos tratamiento de agua	33

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mapa de Gamarra en el Departamento	18
Figura 2. Fotografía Río Magdalena.	20
Figura 3. Instalaciones planta de tratamiento Acueducto Municipal	26
Figura 4. Organigrama de Empogam	30

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A	44

RESUMEN

TÍTULO: ESTADO ESTRUCTURAL ACTUAL DE EMPOGAM*

AUTOR: RICARDO JESÚS LOBO CAÑIZARES**

PALABRAS CLAVES: Empogam, Servicios Públicos, Acueducto, Aseo, Alcantarillado, Transformación, Gerencia Pública y procesos.

DESCRIPCIÓN:

La presente monografía trata de la organización estructural de la empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios de Gamarra- Cesar: Empogam con el fin de describir su situación actual y analizar los problemas que afronta ante la firma del Convenio n° 8 de Cooperación Financiera, Técnica e Institucional de Gestión y Transformación con el gobierno departamental del Cesar, en el marco del Programa de Transformación Estructural de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico.

El documento está dividido en cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta el problema acerca del desconocimiento del manejo estructural de Empogam y de las políticas estatales para el funcionamiento de una empresa eficiente y eficaz de servicios públicos en el marco del cumplimiento de compromisos adquiridos con la firma del Convenio n° 8 de Cooperación Financiera, Técnica e Institucional de Gestión y Transformación con el gobierno departamental del Cesar. En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual con los respectivos marcos referencial, legal e histórico, que le permiten al lector contextualizar la problemática eje de la monografía.

En el tercer capítulo se realiza el análisis brecha a partir de la matriz DOFA de la empresa y la interpretación de la estructura de Empogam en el Árbol del problema. Por último se ofrecen unas recomendaciones para la solución del problema y se registran las conclusiones correspondientes.

*Monografía

**Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Especialización en Gerencia Pública. Alirio Martínez.

ABSTRACT

TITLE: EMPOGAM ACTUAL STRUCTURAL LEVEL *

AUTHOR: RICARDO JESÚS LOBO CAÑIZARES * *

KEY WORDS: Empogam, Public Services, water services, sewage services, waste management, Public Management and process

DESCRIPTION:

The present monograph is about the Empogam structural organization goals to describe its actual situation and to analyze the problems that this public service management accepted by a compromise document signed with the regional government in a particular Transformational Public Service Management Program concerns to the water and health services.

The document is divided in five chapters. In the first chapter it presents the problem about the Empogam structural management unknowing and the knowledge empties that Empogam has about the national policies to get an efficient public service management according to the number eight agreement with the departamento del Cesar. The second chapter presents the conceptual, referential, legal and historic bases to focus the reader to the monograph problem.

The third chapter exposes the cut analysis with an Empogam DOFA matrix, and its structural interpretation in a Problem Tree. Lastly it presents some recommendations to solve the problem and the corresponding conclusions.

*Monograph of degree

**Faculty of human sciences. School of Economy and administration. Public management specialization. Director: Alirio Martínez.

INTRODUCCIÓN

La Empresa de Servicios Públicos Municipales de Gamarra (EMPOGAM) es una entidad adscrita a la Administración Municipal, que presta los servicios de Acueducto y Aseo para esta población. En el 2006, Empogam firmó el Convenio n° 8 de Cooperación Financiera, Técnica, Institucional, de Gestión y Transformación con la gobernación del Cesar (Véase Anexo A), en el marco del Programa de Transformación Estructural de la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico.

Sin embargo, ante la legalización del acuerdo se evidencia el desconocimiento del manejo estructural de la empresa y de las políticas estatales para un funcionamiento eficiente y eficaz en la prestación de servicios públicos. En este sentido, la presente monografía ofrece el panorama estructural actual de la empresa que permite visualizar las posibles actividades a desarrollar, en aras del cumplimiento exitoso de los requisitos establecidos en el convenio celebrado entre los gobiernos municipal y departamental.

Así, en este texto se realiza el Análisis Brecha de la situación presente de la empresa municipal en relación con los requerimientos departamentales citados en el convenio, mediante un diagnóstico general de la entidad, su correspondiente matriz DOFA y marcos referenciales, legales e históricos.

Teniendo en cuenta lo anterior se interpretaron en el Árbol del Problema, las principales causas y consecuencias de la situación actual de Empogam para finalmente dar las recomendaciones y conclusiones como alternativas de solución al problema planteado.

1. PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Empogam como la mayoría de empresas del país se encuentra realizando procesos de modernización administrativa, operativa y financiera, promovidos desde el gobierno nacional e incluso desde políticas globalizadoras. Particularmente, en el departamento del Cesar, se tiene como prioridad dentro del Plan de Desarrollo Departamental el cumplimiento del programa: *Agua pa´ todos* como alternativa para la recuperación de la credibilidad en las empresas de este tipo y la prestación de servicios domiciliarios de calidad.

Así mismo, en el marco del Programa de Transformación Estructural de la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico, la gobernación del Cesar firmó el Convenio n° 8 de Cooperación Financiera, Técnica, Institucional, de Gestión y Transformación con el municipio de Gamarra y especialmente su empresa de servicios públicos quedó comprometida con este proceso modernizador. Sin embargo, las personas encargadas, tanto de la administración como del cumplimiento de compromisos de la entidad, desconocen la gerencia de este tipo de empresas y la normativa que fundamenta los planes y programas nacionales. Lo anterior dificulta además, el seguimiento de estrategias claras y precisas para cumplir con las exigencias gubernamentales.

Así pues, se formula entonces el problema acerca del Desconocimiento del manejo estructural de Empogam y de las políticas estatales para el funcionamiento de una empresa eficiente y eficaz de servicios públicos en el marco del cumplimiento de compromisos adquiridos con la firma del Convenio n° 8 de

Cooperación Financiera, Técnica, Institucional, de Gestión y Transformación celebrado entre el municipio de Gamarra y la gobernación del Cesar.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Empresas públicas exitosas de en Colombia como Empresas Públicas de Manizales, Aseo Urbano de Norte de Santander o de las mejores en América Latina como son las Empresas Públicas de Medellín (EPM), una empresa municipal que provee servicios de agua, saneamiento, aseo, electricidad y telecomunicaciones locales. Empresas públicas en otras grandes ciudades del país, como la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB), también presentan buenos indicadores de desempeño en comparación con muchas otras empresas públicas de agua y saneamiento en América Latina. Ante este panorama es posible y justificable todo aporte para el logro de la prestación de un servicio de calidad en localidades pequeñas como el municipio de Gamarra, en este caso; a partir del pleno conocimiento de la empresa que se gerencia y de las políticas estatales que la rigen.

En el caso particular de Empogam, el conocimiento del estado estructural actual le permite a su gerente ser coherente con los planes de desarrollo y programas nacionales, departamentales y municipales; y con la ley 142 de 1994 de Servicios Públicos Domiciliarios que regula la prestación de estos servicios en Colombia.

Así mismo, a partir de la aplicación de lo ofrecido en esta monografía, Empogam contribuye con el bienestar social y la calidad de vida del pueblo gamarrense, en cuanto a que prestaría un servicio basado en la preocupación constante por la calidad y cobertura del mismo; y por qué no, en la implementación futura de la red completa del servicio de Alcantarillado que tanto requiere el municipio de Gamarra.

En este sentido, la monografía se constituye también, en un elemento significativo para la toma de decisiones en el ejercicio de la gerencia pública local, gracias al conocimiento profundo de la estructura empresarial, ya que con la firma del Convenio n° 8, el municipio de Gamarra inicia el proceso de transformación de Empogam y cambia su estructura municipal a una departamental, mediante el ingreso como socia a Aguas del Cesar S. A. E.S.P. Para ello realiza una inversión de 500 millones de pesos según Escritura Pública 1203 del 22 de noviembre de 2006.

De otra parte, la aplicación de la teoría estudiada en la especialización en ámbitos reales propicia la construcción de nuevos modelos gerenciales acordes con las necesidades regionales y culturales de los municipios colombianos.

Finalmente, la monografía se justifica en cuanto invita a la formación continua de gerentes competitivos que cuenten con las herramientas teóricas gerenciales necesarias para fijar estrategias claras y precisas que garanticen la prestación de servicios de calidad y la dirección de empresas rentables y sostenibles.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Describir los problemas estructurales de Empogam mediante la revisión, análisis e interpretación de la información de la empresa y de la normatividad vigente para este tipo de entidades.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Recopilar información histórica, administrativa y financiera disponible de la empresa.

- Revisar la información disponible con el fin de identificar problemas estructurales de Empogam
- Identificar los aspectos estructurales de mayor y menor impacto en el funcionamiento de la empresa.
- Recomendar los pasos iniciales para la transformación de Empogam

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 MARCO REFERENCIAL

Figura 1. Mapa de Gamarra en el Departamento



Fuente: Alcaldía de Gamarra

Gamarra está situada a $8^{\circ} 20''$ de latitud norte y $73^{\circ} 45'$ de longitud sur al oeste del meridiano Greenwich a una altura de 50 mts sobre el nivel del mar. De igual manera, esta población se ubica al suroccidente del departamento del Cesar, a orillas del río Magdalena y su cabecera municipal está rodeada por complejos cenagosos. Se comunica por carretera con la Troncal de Oriente (Cabecera Municipal de Aguachica). Sus límites son: por el Norte con el Municipio de la Gloria, al Sur y al Oriente con el Municipio de Aguachica y al Occidente con el río Magdalena. Finalmente es de destacar que Gamarra es un puerto fluvial y cuenta con estación del ferrocarril del Magdalena.

La topografía del municipio de Gamarra es predominantemente plana, su posición geográfica es la terraza del Río Magdalena, su vegetación natural predominante es de bosque seco tropical. Su clima es intermedio entre tropical y húmedo, seco y tropical y lluvioso que permite el desarrollo de una vegetación de bosque muy seco, con una temperatura promedio de 28 grados y 33 grados centígrados. Los vientos que afectan la zona son los alisios de la Costa Atlántica y refrescan la temperatura de la región. Se da una precipitación pluvial de 1255 cm. Que constituye la media anual. El invierno se acentúa en los meses de abril y julio; y el verano de mayor intensidad de los otros meses.

Hidrográficamente, el municipio está localizado en la margen derecha de la principal arteria fluvial de país, que es el río Grande de la Magdalena y sus afluentes principales son: las quebradas de Buturama, la Dorada, Norean, San Antonio, Caimán, Pital que desembocan en las diferentes ciénagas del municipio, comunicadas por caños entre los que se destacan: Caño Tortuga, Caño Pital, Caño Rabón, Caño Zulia, Caño Danta y Caño Sinaî. En el Municipio las ciénagas que integran este complejo son: El Tonto, Palenquillio, Marisonga, Zulia, La Mula, El Juncal, El Sordo, Pelagallinas, Baquero, El Contenido, La Montoya, La Hermosa, Líbano y Teresa.

La dinámica de esta ciénaga se ve iniciada tanto por el río Magdalena, que no presenta el mayor declive en su parte baja; de ahí que frecuentemente el río Magdalena en sus grandes crecientes represe sus aguas y las desborde dando lugar a la formación de caños que comunican todo el complejo cenagoso denominado: caño Rabón que convierte el área del bacín del río en una zona pantanosa.

Figura 2. Fotografía Río Magdalena.



Fuente: Alcaldía de Gamarra

Es importante anotar que en el lapso de 1985-1993 la población total del municipio de Gamarra pasó de 9.943 a 11.792, con una tasa de crecimiento intercensal del 1.98%. Con una densidad de 36.81hab/Km. y tiene una participación de habitantes respecto al total del departamento del 1.67%. Según los datos suministrados por la oficina de Planeación Municipal en el 2007 Gamarra cuenta con una población de 14.472 habitantes distribuidos en: zona urbana 7.988; zona rural 6.484

Tabla 1. Datos Poblacionales de Gamarra.

MUNICIPIO		Población Conciliada		
		Población Total 30-Jun-2005	Población Cabecera 30-Jun-2005	Población Resto 30-Jun-2005
Gamarra		14,472	7,988	6,484

Fuente DANE

La población de Gamarra centra sus actividades económicas en aquellas relacionadas con el agro, la pesca, la ganadería y el comercio.

Tabla 2. Actividades económicas del municipio gamarra

Tipo actividad económica	NUMERO	TOTAL
Mantenimiento y reparación	21	21
Compra y venta productos no fabricados	214	214
Alojamientos, restaurantes, cafeterías	64	64
Construcción	3	3
Transporte	8	8
Correo y telecomunicaciones	11	11
Intermediación financiera	2	2
Educación	18	18

Salud, servicios sociales	10	10
Otros servicios	25	25
Productos elaborados por usted	18	18
Otra diferente a industria, comercio o servicios	46	46
	440	440

Fuente :Dane

Dentro de las actividades agropecuarias generadoras de empleo son: administradores de fincas, vaqueros, ordeñadores, jornaleros, contratistas, arrendatarios y recolectores. Las actividades comerciales comprenden: Almacenes, tiendas, droguerías, estaderos, ventas ambulantes y otros. Como empleados públicos tenemos: Empleados de la alcaldía, hospitales, educación y madres comunitarias.

En el sector educativo existen dos (2) instituciones educativas con cinco subsedes, cada una de ellas ofrece desde el nivel de preescolar hasta la media en el sector urbano. De estas dos instituciones, una tiene la modalidad Comercial y Promoción Social en la jornada de la mañana y la otra con técnica con especialidad en Medio Ambiente dos jornadas: Diurna y Nocturna.

Las edificaciones donde funcionan los establecimientos educativos, se encuentran en su gran mayoría en regular estado, carecen de espacios recreativos y

deportivos, de unidades sanitarias aptas para las necesidades de niño/as y jóvenes. Los inmuebles son de propiedad de la nación el 27%, del departamento 23%, del municipio 45% y otras personas el 5%.

El analfabetismo es del orden del 19%, los índices de deserción han disminuido considerablemente. Los alumnos reciben el servicio de bienestar estudiantil en dos restaurantes escolares en la zona urbana y tres (3) en la zona rural, además del refrigerio reforzado en la gran mayoría de las instituciones. No se cuenta con servicio médico, odontológico ni psicológico.

Existen treinta y ocho (38) hogares de bienestar familiar, modalidad tradicional que atiende a niños de 0 a 7 años y que carecen de infraestructura adecuada; y veintinueve (29) FAMI para madres lactantes y embarazadas. Existen además tres (3) escuelas primarias no legalizadas. La educación no formal no es prestada en el municipio por ningún instituto gubernamental, sino ocasionalmente por personas que llegan a la región.

Respecto a salud, el municipio cuenta con un hospital de primer nivel convertido en Empresa Social del Estado (E.S.E.), ubicado en la zona urbana y brinda atención en salud a las personas de la cabecera municipal, el área rural y a las provenientes del Sur del Bolívar y Santander.

La Institución con dos médicos, dos enfermeras profesionales, un odontólogo, un bacteriólogo, 17 auxiliares de enfermería y 28 personas distribuidas entre servicios generales y administrativos.

En la ESE se prestan los servicios de: consulta medica general, consulta de odontología, laboratorio clínico, resolución o remisión del paciente en Urgencias citología, acciones intra y extramurales de prevención, promoción, controles prenatales, controles de crecimiento y desarrollo, atención obstétrica.

El municipio cuenta con cinco farmacias, cuatro consultorios médicos particulares, un laboratorio clínico particular y un consultorio odontológico particular. En los puestos de salud se cuenta con una promotora permanente y el médico asiste esporádicamente a consulta. En términos generales los puestos se encuentran bien de infraestructura y dotación de equipos aunque se adolece de insumos.

Con respecto a la seguridad social en salud, el municipio cuenta con una población afiliada al régimen subsidiado de 5.915 personas, distribuidas en las ARS ASMET SALUD, SALUDVIDA y EMDIS. No se conocen datos de la población afiliada al régimen contributivo.

Las enfermedades diarreicas e infecciones respiratorias son las causas que más afectan a la población menor de cinco años. Lo anterior tiene mucha relación con las condiciones deprimidas de saneamiento básico que afronta el municipio.

Culturalmente hablando, el municipio de Gamarra propicia el encuentro de diferentes interrelaciones y mezclas a partir de las procedencias y tránsito de sus pobladores. Hay un predominio de pobladores de los departamentos de Santanderes, Tolima, Antioquia y el influjo costeño. Esto ha permitido diversidad de elementos que conforman nuestras costumbres.

La cultura de Gamarra está determinada por los patrones culturales repetitivos a lo largo del río grande de la Magdalena, mezcla de indio blanco y africano.

Aunque en el municipio existe una casa de la cultura, con una biblioteca, un director, una asesora cultural y una bibliotecaria, estas entidades no se proyectan a la comunidad, ni a las instituciones educativas.

En cuanto al principal interés de la presente monografía: Servicios Públicos, hay que destacar que no se cuenta con el servicio de **Alcantarillado** y se utilizan

sistemas privados de tuberías para disponer de los desechos en los espejos de agua adyacentes al municipio. En la actualidad según lo manifiesta el gerente de la empresa hay una etapa del 45% de alcantarillado en la cabecera municipal pero no se encuentra operando debido a que no se ha terminado en su totalidad las redes que conduzcan las aguas negras a las lagunas de oxidación.

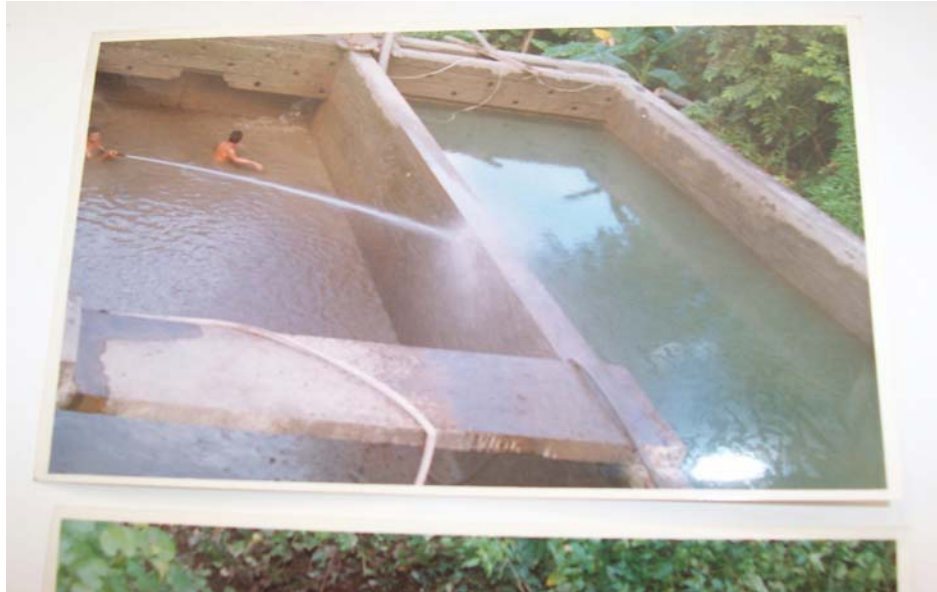
En cuanto al servicio de **Aseo**, la recolección de basuras se presta por un sistema de cooperativas y cubre el 100% de la cabecera municipal. Este sistema empresarial hace un manejo adecuado de los residuos, la primera etapa comprende reciclaje y en una segunda fase se lleva la basura no reciclable a un botadero en Aguachica. EMPOGAM es la empresa que realiza la prestación de estos dos últimos servicios públicos domiciliarios.

Particularizando en la prestación de los servicios públicos es necesario aclarar que el usuario de este servicio, se entiende en esta monografía como aquella persona que es beneficiaria de algún servicio público¹. El usuario cancela mensualmente una tarifa por el beneficio del servicio; así los usuarios de Empogam pagan:

Entre los servicios que ofrece Empogam, se encuentra el de Tratamiento de Aguas de la siguiente manera: el agua es bombeada desde la fuente de abastecimiento a la planta de tratamiento para ser potabilizada, mediante el tipo de tratamiento convencional que se encarga de convertirla en un agua apta para el consumo humano, de aquí es enviada a la red por medio de un equipo de bombeo para su distribución y consumo a las poblaciones de la cabecera Municipal de Gamarra La fuente superficial de abastecimiento del acueducto es el Río Magdalena con suficiente capacidad para abastecerlo. Sin embargo, el agua que llega a los domicilios es de regular calidad. Según el Laboratorio Departamental de Salud Pública el agua que se consume en Gamarra cumple en un 40% con los estándares de calidad mínimos exigidos por la normatividad sanitaria nacional.

¹ usuario

Figura 3. Instalaciones planta de tratamiento Acueducto Municipal



Fuente: Alcaldía Municipio de Gamarra.

2.2 MARCO LEGAL

El marco legal a tener en cuenta en la presente monografía inicia en el artículo 365 de la Constitución Política de Colombia² que reza: “Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional”³. Así mismo, en el artículo 366 se afirma: “El bienestar general y el mejoramiento de calidad de vida de la población son finalidades sociales del estado. Será objeto fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental y agua potable”⁴. Finalmente en el artículo 367 se dice que: “La ley fijará la competencia y responsabilidad relativas a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, su cobertura, calidad y financiación y el régimen

² CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política. Bogotá: Trebol, 2005

³ Ibid., Cap. V p. 149

⁴ Ibid. Cap. V p. 150

tarifario que tendrá en cuenta además de los criterios de costos, los de solidaridad y la distribución 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 determina las entidades competentes para fijar las tarifas”⁵.

De la misma manera, Empogam está obligada a cumplir con:

- La Ley 142 de 1994 que establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios en Colombia
- La ley 226 de 1995 que desarrolla el Art. 60 de la Constitución Nacional en cuanto a la “Enajenación de la propiedad accionaria estatal, la toma de medidas para su democratización y otras disposiciones”⁶.
- La Ley 286 de 1996 por la cual se modifican parcialmente las leyes 142 y 143 de 1994 y
- El Decreto 1729 del 6 de agosto de 2002 por el cual se reglamenta la Parte XIII, Título 2, Capítulo III del Decreto-ley 2811 de 1974 sobre cuencas hidrográficas, parcialmente el numeral 12 del Artículo 5° de la Ley 99 de 1993 y se dictan otras disposiciones"

Además de la normatividad estatal con la que debe cumplir Empogam, la empresa de servicios domiciliarios de Gamarra debe responder ante dos instituciones independientes en el ámbito nacional que están investidas con la responsabilidad de regular los servicios de abastecimiento de agua en Colombia: la Comisión de

⁵ Ibid. Cap. V p. 151

⁶ Ibid., Cap. II., p. 28

Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA) que define los criterios que rigen la prestación eficiente de los servicios y establece las normas de revisión de tarifas, aunque no controla la aplicación de estas normas. Esto último es responsabilidad de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).

2.3 MARCO HISTÓRICO

De acuerdo con la información histórica de Gamarra⁷, el señor Juan Martín Gamarra, procedente de Mompós se estableció con su familia en unos terrenos baldíos, al sur de donde está hoy la ciudad, para dedicarse a la cosecha de maíz, yuca, plátano y la leña; este último recurso era abundante debido a las características de esta región selvática y se vendía a los vapores que navegaban a lo largo del río Magdalena.

Ante la prosperidad de las huertas del señor Gamarra, ahora convertidas en despensas, los vecinos de Puerto Viejo, Puerto Nacional, entre otros, bautizaron el puerto por el nombre del propietario. La fecha aproximada del primer domicilio del señor Gamarra y su familia fue el 3 de noviembre de 1878. En los años siguientes aparece tímidamente una que otra vivienda principalmente de allegados y trabajadores del señor Gamarra, quienes se ubicaron hacia el norte de la zona.

La playa de aproximadamente 800 mts. Permitió la construcción de un puerto para el cargue y descargue de los vapores que transitaban por el Magdalena. En 1885 las bodegas de Ocaña se trasladaron a Gamarra y su primer administrador fue el señor Diofante de la Peña, oriundo de la ciudad de Barranquilla y el ingeniero constructor fue Ramón Collantes, también barranquillero.

⁷ RANGEL, Anselmo. Reseña Histórica de Gamarra.

Este fue propiamente el punto de partida para el crecimiento de la población de Gamarra y su desarrollo en múltiples aspectos. El nuevo puerto se convirtió en un potencial de actividades económicas incluso para los santandereanos quienes tenían en Gamarra una importante arteria para la entrada y salida de mercancías. Así pues, el municipio atrajo a más pobladores quienes llegaban en busca de un buen futuro.

La construcción del cable aéreo entre Ocaña y Gamarra en el año de 1929, lleva a este puerto a convertirse en uno de los más importantes de toda la región pues se reemplazaron las mulas de carga por medios modernos de transporte. En el año de 1908 por decreto No 1048 de septiembre 26 el corregimiento de Gamarra fue ascendido a Municipio y su primer Alcalde fue el coronel Gama. Sin embargo, en 1911 por ordenanza No 10, Gamarra se agregó al municipio de Aguachica y volvió a su carácter de municipio en 1928 gracias a la ley nacional n° 98.

En cuanto a la referencia histórica de los servicios públicos en el municipio de Gamarra, sólo hasta 1956 se construyó el Acueducto, con recursos provenientes del INSFOPAL y fue administrado por EMPOCESAR hasta 1987; año cuando se disolvió este organismo para dar inicio al proceso de descentralización en el departamento del Cesar y el Acueducto pasó de esta manera a formar parte del Municipio para ser administrado y operado por el mismo.

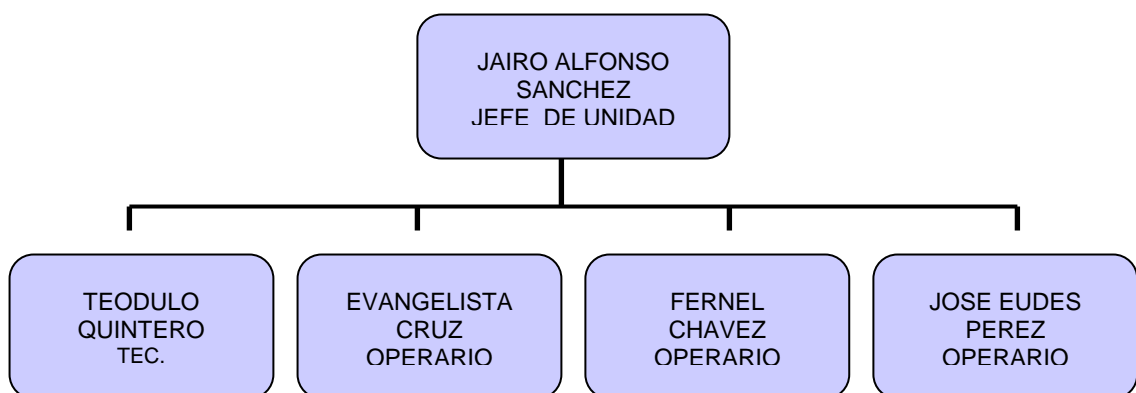
En julio del año 1992, mediante Acuerdo Municipal n° 7, se crea la Empresa de Obras Sanitarias de Acueducto y Alcantarillado de Gamarra (Cesar) EMPOGAM, como establecimiento público descentralizado del orden municipal, con patrimonio propio, dotado de personería jurídica y registrada ante la superintendencia de servicios públicos bajo el NUIR: 1-20295000 – 1. Debido a la falta de operación de la dependencia de la administración central en los aspectos relacionados con la asignación y manejo de recursos económicos y de personal, de julio de 1992 a enero de 1996, el alcalde toma la iniciativa de presentar un proyecto de

acueducto, alcantarillado y aseo que estuviese bajo la responsabilidad de la junta de servicios públicos del Municipio, como una oficina adscrita a la alcaldía local. Tal iniciativa se cristaliza a través del acuerdo municipal No 022 de julio 8 de 1996, mientras se adelanta el estatuto de desarrollo institucional, que le dará cuerpo jurídico administrativo a esta u otra figura que se determine, de conformidad con los lineamientos señalados en la ley 142 de 1994, sus decretos reglamentarios y la superintendencia de servicios públicos.

Actualmente Empogam es una empresa de servicios públicos del municipio de Gamarra que presenta el siguiente estado en los componentes administrativo, técnico, financiero y comerciales.

La Empresa de Servicios Públicos de Gamarra labora de la siguiente manera el personal que se encuentra vinculada a la empresa es: Un (1) Administrativo el cual es de libre nombramiento y remoción (Jefe de unidad), un técnico operativo cuatro (4) operarios los cuales son de planta de la empresa de servicios públicos. Dicha estructura administrativa de la empresa se puede representar en el siguiente organigrama:

Figura 4. Organigrama de Empogam



Fuente : Empogam

El servicio de Acueducto que se presta en la actualidad por parte de la empresa EMPOGAM tiene una cobertura urbana total del 100% y una continuidad de 12 horas diarias. El consumo diario promedio per cápita es de 20m³ de agua. Aquí, hay que señalar que las tarifas se realizan de manera estigmatizada teniendo en cuenta el estrato y el uso pues no se existen los medidores que permitirían saber el consumo real de cada suscriptor por esta razón la cultura del cuidado del consumo es muy baja.

El servicio de Alcantarillado no es prestado por la empresa debido a la insuficiencia en la instalación de redes particulares que permitan el vertimiento de aguas residuales a las ciénagas que bordean el Municipio o al Río Magdalena. El servicio de Aseo es prestado por la empresa en un 70%. El servicio se hace mediante la recolección de las basuras, el acopio y selección de los residuos sólidos por parte de la cooperativa Nuevo Horizonte. La frecuencia de recolección es de tres veces por semana. La disposición final se hace en un botadero al aire libre en las afueras del municipio de Gamarra.

El estado financiero de la empresa está generado por el recaudo del servicio de acueducto y aseo mediante la facturación que es de nueve millones ochocientos sesenta y un mil trescientos pesos (\$ 9.861.300) con una eficiencia del recaudo del 61 % (Véase Tabla 4 y 5). La empresa no cuenta con ninguna otra clase de ingresos y los egresos de la empresa están representados por el pago de nómina, que asciende a tres millones cuatrocientos treinta y tres mil setenta y un pesos (\$ 3'433.071) (Véase Tabla 6), el costo del proceso de tratamiento, bombeo y mantenimiento de las redes del acueducto, que es en promedio de once millones de pesos (\$ 11.000.000) mensuales (Véase Tabla 7).

Tabla 3. Facturación por Acueducto de EMPOGAM. Año 2006

Municipio de Gamarra				
No. de usuarios	Uso	Estrat	Valor unitario \$	Valor total \$
934	1	1	2.600	2.428.400
36	2	1	4.500	162.000
5	1	1	8.500	42.500
5	1	1	15.000	60.000
380	1	2	3.500	1.330.000
72	2	2	6.500	468.000
83	1	3	5.000	415.000
14	2	3	7.500	105.000
2	3	3	45.000	90.000
43	1	4	6.000	258.000
3	3	4	100.000	300.000
TOTAL				
1577			Recaudo	\$5'658.900

Fuente: Gerencia Empogam.

Tabla 4. Facturación por Aseo de Empogam. Año 2006

No de usuarios	Estrat	Valor unitario mensual \$	Valor total mensual \$
1670	1	1500	2.505.000
461	2	2400	1.106.400
100	3	3150	315.000
46	4	6000	276.000
Total 2277		Recaudo	4.202.400
Total Recaudo servicios mensual acueducto y aseo			\$9'861300

Fuente: Gerencia Empogam

Tabla 5: Nómina de EMPOGAM

CARGO	SUELDO BASICO
JEFE DE UNIDAD	\$ 930.907
TEC. OPERATIVO	\$ 678.104
OPERARIO	\$608.020
OPERARIO	\$608.020
OPERARIO	\$608.020
TOTAL	\$3'433.071

Fuente: Gerencia Empogam.

Tabla 6. Costos tratamiento de agua

PROCESO	COSTO MENSUAL (En pesos)
Tratamiento	\$ 6'000.000
Bombeo	\$ 4'000.000
Mantenimiento de redes	\$ 1'000.000
Total	\$ 11'000.000

Fuente: Gerencia de Empogam

Los suscriptores registrados son 1577 en acueducto y 2277 suscriptores en aseo según la anticuada base de datos de la empresa pues data del año 1997. Cada usuario tiene un código, este número lo identifica como usuario de la Empresa y sirve para hacer cualquier reclamación. El recaudo se hace en las oficinas de la Tesorería Municipal o en el Banco Cafetero (Bancafe), cada volante cancelado es entregado en oficina, cabe anotar que el recaudo es muy bajo.

El sistema se alimenta manualmente para actualización de pagos de cada usuario, pues no se cuenta con un software que permita tener un mayor control. Después de recibida la factura, los usuarios tienen ocho días calendario para realizar los pagos. Los cortes se generan un día después del plazo establecido, empezando

de mayor a menor cartera, inicialmente se invita al usuario a pagar dentro de las 24 horas siguientes a la visita, el fontanero realizara visita al día siguiente, verificando el pago, de no haber cancelado se procede a realizar corte al tubo en PVC de media pulgada que se ve dentro de la cajilla y colocar un tapón soldado en PVC.

3. ANÁLISIS BRECHA

3.1 MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de manual de funcionamiento y de funciones en Empogam - Deficiencias en el manejo gerencial de este tipo de empresas - Desconocimiento administrativo de la aplicabilidad de la normatividad, planes o programas vigentes sobre la prestación de servicios públicos domiciliarios - Sólo se tiene un 45% de redes de alcantarillado pero no operan - La fijación de las tarifas de Aseo y Acueducto se hace por el estimado del uso, tipo y estrato más no por consumo real a través de un medidor. - Según el Laboratorio Departamental de Salud Pública el agua que se consume en Gamarra cumple en un 40% con los estándares de calidad mínimos exigidos por la normatividad sanitaria nacional. - El organigrama de la empresa se presenta confuso e incompleto pues los operadores están en el mismo orden jerárquico - El censo de usuarios esta desactualizado pues data del año 1997 lo que hace que los recaudos sean bajos - Inexistencia de un departamento de quejas y 	<ul style="list-style-type: none"> - Los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal plantean oportunidades de modernización y recuperación de credibilidad de este tipo de empresas - El Programa de Transformación Estructural de la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico de la gobernación del Cesar se convierte en una oportunidad para mejorar los estándares de calidad en la prestación de servicios públicos departamentales - La celebración del Convenio n° 8 de Cooperación Financiera, Técnica, Institucional, de Gestión y Transformación es una gran oportunidad para que el municipio de Gamarra preste servicios públicos de calidad a través de la transformación de Empogam como socia de Aguas del Cesar S.A. E.P.S. - El análisis de las conclusiones y el seguimiento de las recomendaciones de la presente monografía es una oportunidad para que Empogam cumpla con los requisitos pactados en el Convenio n° 8 de Transformación de la entidad.

<p>reclamos en la organización de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un cronograma de corte por mora en la factura - En la empresa no se cuenta con el departamento de comercialización - El servicio es discontinuo - El estado financiero de la empresa es en déficit - El sistema manual de recaudo es anticuado e ineficiente 	<ul style="list-style-type: none"> - La construcción de nuevos modelos gerenciales acordes con las características administrativas, financieras y culturales de las regiones colombianas. - El Gobierno se propone mejorar el desempeño del sector de agua y saneamiento mediante las siguientes medidas: (i) fortalecimiento del marco regulador; (ii) implementación de programas de asistencia técnica; (iii) apoyo financiero para promover la modernización y la gestión eficiente, así como el subsidio de los pobres; (iv) racionalización del marco institucional en el ámbito nacional para mejorar la coordinación del sector. El gobierno también respalda la participación de la empresa privada en el sector.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ubicación geográfica, topografía, clima y los recursos hidrográficos del municipio de Gamarra garantizan una fuente constante para el abastecimiento del Acueducto y por consiguiente continuidad en la prestación del servicio. - Los usuarios ascienden a 3000 hogares y las siguientes instituciones: dos colegios, un hospital, un banco, una estación de policía, el palacio municipal y la iglesia principal. - La recolección de basuras se presta por la cooperativa Nuevos Horizontes con cobertura de 70% en la cabecera municipal. - 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de operadores especializados en la prestación de servicios públicos domiciliarios que cuentan con una fuerte estructura administrativa y práctica en la aplicación de políticas estatales como Aguas de Manizales, Aseo Urbano, entre otras. Como se menciona en el convenio n 8 - El incumplimiento por parte de Empogam de la normatividad y políticas de Servicios Públicos Domiciliarios establecidas en los artículos 365,366 y 367 de la Constitución Nacional; y los requerimientos de las leyes 142 de 1994 y 226 de 1995 acarrearía fuertes sanciones económicas.

3.2 ÁRBOL DEL PROBLEMA

PROBLEMA	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Inconsciencia en la realización de funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un manual de funciones - Inexistencia de una estructura organizacional Empogam 	<ul style="list-style-type: none"> - Subutilización del recurso humano - Regular servicio al usuario
Incompetencia administrativa para gerenciar este tipo de empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación en gerencia pública - Selección del personal sin tener en cuenta el perfil - Falta de incentivos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración deficiente - Desaprovechamiento del recurso humano - Empresas en riesgo de quiebra
Desconocimiento de políticas y normatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Ignorancia de normas o actualizaciones de las mismas - Poca o nula multiplicación de políticas y normatividad en municipios pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento total o parcial de compromisos intergubernamentales - Pérdida de recursos y subsidios - Fuertes sanciones económicas
Empogam no presta servicio de Alcantarillado	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas en la instalación de redes - Desconocimiento del funcionamiento de este servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Población sin servicio de alcantarillado - Problemas ambientales, de salud y sanitarios.
Irregularidades en el cobro de los servicios de Aseo y Acueducto	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación no sistematizada - Inexistencia de medidores - Censo desactualizado de usuarios - Omisión de cronograma de corte por mora 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado financiero de la empresa en déficit - Quejas y reclamos de usuarios

Estructura incompleta de Empogam	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con oficina de quejas y reclamos - No hay departamento de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio es discontinuo - Regular servicio al usuario - Pérdida de clientes
Mala calidad del agua	<ul style="list-style-type: none"> - Fallas en la planta de tratamiento - Irregularidades en el proceso de bombeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de salud en la comunidad - Poca credibilidad en la calidad del servicio ofrecido por Empogam

4. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el análisis brecha trabajado en el capítulo anterior a través de la matriz DOFA y el árbol del problema se plantean las siguientes recomendaciones:

4.1 PROBLEMA DE INCONSISTENCIAS EN LA REALIZACIÓN DE FUNCIONES Y DE INCOMPETENCIA ADMINISTRATIVA PARA GERENCIAR ESTE TIPO DE EMPRESAS

Se recomienda seguir lo estipulado en el Convenio n° 8 en cuanto a: “realizar las gestiones necesarias para modificar la estructura administrativa y organizacional del municipio, suprimir las dependencias del sector central y del descentralizado por servicios y cargos de la planta de personal respecto a la persona jurídica que actualmente tiene a cargo la prestación de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto y Aseo en el municipio”

4.2 PROBLEMA DEL DESCONOCIMIENTO DE POLÍTICAS Y NORMATIVIDAD

Se sugiere que la gerencia de la empresa se documente y actualice en cuanto a la normatividad y políticas vigentes sobre la prestación de servicios públicos domiciliarios para obtener los permisos respectivos y realizar las obras de infraestructura requeridas en el Convenio n° 8: “servidumbres, expropiaciones, permisos ambientales, entre otros”.

4.3 EMPOGAM NO PRESTA SERVICIO DE ALCANTARILLADO Y EL AGUA ES DE MALA CALIDAD

Se propone completar en un 100% la red de alcantarillado y como lo menciona el Convenio n° 8 “Garantizar la continuidad en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo hasta que entre a operar el nuevo esquema de prestación de servicios domiciliarios”.

4.4 IRREGULARIDADES EN EL COBRO DE LOS SERVICIOS DE ASEO Y ACUEDUCTO

Se recomienda adquirir un software especializado que permita la sistematización de la facturación de los servicios públicos que presta Empogam y mantener actualizada su base de datos.

4.5 ESTRUCTURA INCOMPLETA DE EMPOGAM

Tal como el Convenio lo plantea, es necesario: “suscribir o realizar modificaciones institucionales que permitan la transformación de la empresa, ajustándose y apoyándose en los lineamientos e indicadores propuestos en el Programa de Transformación Estructural, en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico”.

5. CONCLUSIONES

A partir de lo documentado en la presente monografía se concluye en primera instancia, que la empresa prestadora de servicios públicos en Gamarra, Empogam tiene como principal problema estructural el desconocimiento de su propio funcionamiento, lo que le impide proyectarse como una entidad eficiente y eficaz

Aunado a lo anterior la administración de Empogam desconoce la aplicación a normatividad vigente, los planes y programas nacionales que apoyan los procesos de gestión y transformación estructural e las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento básico.

La entidad no cuenta con políticas claras por parte e la administración que se que le permitan desarrollar procesos de gestión eficientes y eficaces beneficiosos para la administración y la comunidad gamarrense en general.

En la aplicación de la matriz DOFA se evidencio la ausencia de manuales, planes operativos, cronogramas y bases de datos actualizadas de usuarios, que le permitan a la entidad cumplir con los compromisos adquiridos en la firma del Convenio 8 de Cooperación Financiera, Técnica Institucional de Gestión y Transformación celebrado con el gobierno departamental para adelantar el Programa de Transformación Estructural de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico en el departamento, del Cesar gobierno departamental hacen de la empresa un ente que debe ser ajustado

El estado financiero de la entidad se encuentra en déficit debido en gran parte a la falta de modernización en el sistema de facturación, cobro y comercialización de

los servicios de Aseo y Acueducto prestados por Empogam y a la cultura de no pago característica de la región.

Además se deduce que la omisión de la prestación del servicio de alcantarillado por parte de la Empresa de Servicios Públicos de Gamarra contribuye al desmejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio, el aumento de la contaminación ambiental y el deterioro de la fuente de abastecimiento del Acueducto que es el río Magdalena

Las falencias en la estructura organizacional, la asignación de responsabilidades, la retribución social en el funcionamiento de dependencias como la de Quejas y Reclamos inciden en la prestación de un servicio de calidad para el usuario.

BIBLIOGRAFIA

ARBOLEDA, Luís Fernando. Breve descripción del sector de Acueducto y Alcantarillado de Colombia. Bogota: Ministerio del Medio Ambiente, 2006

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política. Bogotá: Trebol, 2005

MISTERIO DE AMBIENTÉ, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DEL CESAR{On line} 2004\2007{citado 11 nov 2007}disponible en Internet World Wide Web: <[http://www.gobcesar.gov.co/admin./files/Ane Noticia-200660808-102157.pdf](http://www.gobcesar.gov.co/admin./files/Ane%20Noticia-200660808-102157.pdf)

.PROGRAMA AGUA PA TODOS {On line} {citado 11 nov 2007} Disponible en Internet World Wide

PROGRAMA DE TRANSFORMACION ESTRUCTURAL DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO. {On line} {citado 16 nov 2007}Disponible en Internet World Wide Web: < <http://www.aguapatodos.com.co/Cesar>

RANGEL, Anselmo. Reseña Histórica de Gamarra. Casa de la Cultura Gamarra-Cesar

REGULACION DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO (CRA).| Comisión para la Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico. N 11 (anual 2006)Bogota: Imprenta Nacional, 2006 ISSN 0123-370 X

ANEXOS
ANEXO A

616



CONVENIO NUMERO 08 DE COOPERACIÓN FINANCIERA, TÉCNICA, INSTITUCIONAL, DE GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN, CELEBRADO ENTRE EL DEPARTAMENTO DEL CESAR Y EL MUNICIPIO DE GAMARRA, PARA ADELANTAR EL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR.

HERNANDO MOLINA ARAUJO, identificado con la cédula de ciudadanía 77.012.832, expedida en Valledupar, quien en su calidad de Gobernador, actúa en nombre del Departamento del Cesar, en adelante EL DEPARTAMENTO, y ALONSO ABUABARA NORIEGA, identificado con la cédula de ciudadanía número 5.029.783, actuando en su calidad de Alcalde del Municipio de Gamarra, Departamento del Cesar, quien en adelante se denominará EL MUNICIPIO, hemos decidido llevar a cabo el presente Convenio de Cooperación Financiero, Técnico, Institucional, Gestión y Transformación, teniendo en cuenta las siguientes **CONSIDERACIONES**:

1. En el marco de la legislación del sector de acueducto y saneamiento se establece que le corresponde a los departamentos promover la gestión eficiente de los prestadores de servicios de agua potable y saneamiento básico; apoyar la implementación de planes, programas y proyectos para la gestión eficiente de los prestadores de los servicios de agua potable, saneamiento básico y ambiental y desarrollar y divulgar las herramientas e instrumentos necesarios para tal fin.
2. En el Plan de Desarrollo 2004 – 2007 del Departamento del Cesar "Para los Buenos Tiempos", dentro de su Tercer Eje Temático Entorno Territorial para el Bienestar Colectivo, se incorporó el objetivo estratégico de Equipamiento Básico para un Entorno Equitativo, relacionado con alcanzar mayores coberturas en las zonas urbanas y rurales de los sistemas de acueducto, alcantarillado y aseo, el mejoramiento de la calidad y continuidad de dichos servicios e igualmente la modernización y fortalecimiento institucional de las empresas prestadoras de los servicios.
3. EL DEPARTAMENTO ante las deficiencias financieras, comerciales y técnicas en la prestación de los servicios de acueducto y saneamiento básico en los municipios del departamento, con el apoyo del Programa de Modernización Empresarial del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y la Corporación Autónoma Regional de Desarrollo del Cesar adelantaron los estudios de diagnóstico y de diseños de proyectos de infraestructura requerida de sus servicios de acueducto, alcantarillado, tratamiento de aguas residuales y aseo para lograr que la cabeceras municipales puedan alcanzar una cobertura adecuada, incluyendo los respectivos presupuestos y cronogramas de ejecución.



alcantarillado y aseo y el mejoramiento de la calidad y continuidad en dichos servicios e igualmente la modernización y fortalecimiento institucional de las empresas que presten los servicios de que se trata.

SEGUNDA.- OBLIGACIONES DE EL DEPARTAMENTO: 1) Participar en la creación, estructuración y puesta en marcha de una empresa de carácter regional, por acciones, del tipo de las anónimas, de naturaleza oficial, cuyo objeto sea la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo y las actividades complementarias de los mismos, cuyo capital social inicial ascenderá a quinientos millones de pesos M/Cte. (\$500.000.000.00). 2) Ser accionista de la sociedad anterior en un porcentaje del cincuenta por ciento (50%) del capital social. 3) Sostener la nueva Empresa que se cree mientras no sea operadora directa. 4) Financiar parcialmente las obras de infraestructura, la protección ambiental de fuentes de agua, relacionadas en el Plan Rector para la Gestión Integral de las Cuencas Hidrográficas y la actividad de modernización empresarial que se deben realizar en EL MUNICIPIO, con parte de los recursos provenientes del préstamo adquirido por EL DEPARTAMENTO con la Corporación Andina de Fomento –CAF-, mencionado en el aparte de Consideraciones del presente convenio y con recursos provenientes de las regalías del carbón. 5) Aportar, a través del encargo fiduciario para la administración de los recursos del préstamo y de los fondos provenientes de EL DEPARTAMENTO y de EL MUNICIPIO, por el cual se ejecutarán las inversiones, en desarrollo del Programa de Transformación Estructural en la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico en el Departamento del Cesar, los recursos de que trata el numeral anterior. 6) Realizar anualmente las apropiaciones presupuestales requeridas. 7) Entregar las obras fruto de la inversión en infraestructura a EL MUNICIPIO, quien queda propietario de las mismas. 8) Con recursos de EL DEPARTAMENTO, se compromete a dar cobertura en los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo en un noventa y cinco por ciento (95%) de la cabecera municipal de EL MUNICIPIO, en un término de diez (10) años, contados a partir de la fecha del presente Convenio. 9) Iniciar los procesos de contratación una vez EL MUNICIPIO haya cumplido y demostrado el requisito de comunicar la autorización que da al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para que los recursos de las vigencias futuras de Ingresos de Propósito General de la Ley 715 de 2001 o las disposiciones que la modifiquen, reemplacen o sustituyan, para el sector de agua potable y saneamiento básico, como mínimo en un cincuenta por ciento (50%) y por un término de diez (10) años, sean girados o consignados directamente al Encargo Fiduciario que para el efecto se contrató por parte de EL DEPARTAMENTO. 10) Cumplir los requisitos establecidos para cada una de las obligaciones que adquiere en este Convenio. 11) Efectuar el seguimiento de los compromisos definidos en el presente Convenio.



financiación parcial del Programa de Transformación estructural de la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico.

8. El Gobierno departamental con el apoyo de la Nación ha contratado una operación de crédito externo con la Corporación Andina de Fomento – CAF-, la cual se enmarca y se encuentra acogida dentro de las políticas del Gobierno Nacional y Departamental y en el Documento Conpes No. 3393 del 11 de noviembre de 2005, con aplicación exclusiva al "Programa de Transformación Estructural de la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento básico en el Departamento del Cesar".
9. EL MUNICIPIO, ante las deficiencias financieras, comerciales, institucionales y técnicas en la prestación de los servicios de acueducto y saneamiento básico ha determinado acogerse en un todo al "Programa de Transformación Estructural de la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento básico en el Departamento del Cesar".
10. El Concejo Municipal de Gamarra, mediante el Acuerdo N° 015 de 19 de noviembre de 2006, otorgó facultades al señor Alcalde de EL MUNICIPIO para hacer parte de una empresa de servicios públicos regional, reorganizar y reestructurar la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, comprometer vigencias futuras de los recursos provenientes del sistema general de participaciones, celebrar contratos y convenios para cumplir con el objeto del presente acuerdo y realizar los traslados presupuestales a que hubiese lugar.
11. La Asamblea Departamental del Cesar, mediante la Ordenanza N° 007 del 10 de agosto de 2006, autorizo al señor Gobernador del Departamento del Cesar para comprometer recursos de vigencias futuras, para suscribir convenios y/o contratos necesarios para la ejecución del Programa de Transformación Estructural de la Prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico en los municipios del Departamento del Cesar, para hacer parte de Empresa(s) de servicios públicos y dictó otras disposiciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, las partes celebran el Convenio contenido en este documento, el cual se registrará por las siguientes Cláusulas:

CLAUSULAS DEL CONVENIO

PRIMERA.- OBJETO: EL objeto del presente convenio es la cooperación entre EL DEPARTAMENTO y EL MUNICIPIO para alcanzar mayores coberturas en la cabecera urbana de EL MUNICIPIO de los servicios de acueducto.



alcantarillado y aseo y el mejoramiento de la calidad y continuidad en dichos servicios e igualmente la modernización y fortalecimiento institucional de las empresas que presten los servicios de que se trata.

SEGUNDA.- OBLIGACIONES DE EL DEPARTAMENTO: 1) Participar en la creación, estructuración y puesta en marcha de una empresa de carácter regional, por acciones, del tipo de las anónimas, de naturaleza oficial, cuyo objeto sea la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo y las actividades complementarias de los mismos, cuyo capital social inicial ascenderá a quinientos millones de pesos M/Cte. (\$500.000.000.00). 2) Ser accionista de la sociedad anterior en un porcentaje del cincuenta por ciento (50%) del capital social. 3) Sostener la nueva Empresa que se cree mientras no sea operadora directa. 4) Financiar parcialmente las obras de infraestructura, la protección ambiental de fuentes de agua, relacionadas en el Plan Rector para la Gestión Integral de las Cuencas Hidrográficas y la actividad de modernización empresarial que se deben realizar en EL MUNICIPIO, con parte de los recursos provenientes del préstamo adquirido por EL DEPARTAMENTO con la Corporación Andina de Fomento –CAF-, mencionado en el aparte de Consideraciones del presente convenio y con recursos provenientes de las regalías del carbón. 5) Aportar, a través del encargo fiduciario para la administración de los recursos del préstamo y de los fondos provenientes de EL DEPARTAMENTO y de EL MUNICIPIO, por el cual se ejecutarán las inversiones, en desarrollo del Programa de Transformación Estructural en la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico en el Departamento del Cesar, los recursos de que trata el numeral anterior. 6) Realizar anualmente las apropiaciones presupuestales requeridas. 7) Entregar las obras fruto de la inversión en infraestructura a EL MUNICIPIO, quien queda propietario de las mismas. 8) Con recursos de EL DEPARTAMENTO, se compromete a dar cobertura en los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo en un noventa y cinco por ciento (95%) de la cabecera municipal de EL MUNICIPIO, en un término de diez (10) años, contados a partir de la fecha del presente Convenio. 9) Iniciar los procesos de contratación una vez EL MUNICIPIO haya cumplido y demostrado el requisito de comunicar la autorización que da al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para que los recursos de las vigencias futuras de Ingresos de Propósito General de la Ley 715 de 2001 o las disposiciones que la modifiquen, reemplacen o sustituyan, para el sector de agua potable y saneamiento básico, como mínimo en un cincuenta por ciento (50%) y por un término de diez (10) años, sean girados o consignados directamente al Encargo Fiduciario que para el efecto se contrató por parte de EL DEPARTAMENTO. 10) Cumplir los requisitos establecidos para cada una de las obligaciones que adquiere en este Convenio. 11) Efectuar el seguimiento de los compromisos definidos en el presente Convenio.



TERCERA.- OBLIGACIONES DE EL MUNICIPIO: Como obligación especial de EL MUNICIPIO y por lo cual se suscribe el presente convenio es la de participar en el Programa de Transformación Estructural en la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico en el Departamento del Cesar, con ocasión de ello, EL MUNICIPIO queda obligado a: 1) Directamente o con el acompañamiento de la oficina o entidad prestadora de los servicios de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos se compromete a suscribir o realizar modificaciones institucionales que permitan la transformación del sector, ajustándose a un apoyo sobre los lineamientos e indicadores propuestos por el Programa de Transformación Estructural en la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico en el Departamento del Cesar a través de la Gerencia del Programa. 2) Participar en la creación, estructuración y puesta en marcha de una empresa de carácter regional, por acciones, del tipo de las anónimas, de naturaleza pública, cuyo objeto sea la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo y las actividades complementarias de los mismos, cuyo capital social inicial ascenderá a quinientos millones de pesos M/Cte. (\$500.000.000.00). 3) Ser accionista de la sociedad anterior y sobre el capital social, en un porcentaje igual a los habitantes de la cabecera de EL MUNICIPIO sobre la población de los veinticuatro (24) municipios del Departamento del Cesar, excluyendo a la ciudad de Valledupar. 4) Apropiar y aportar los recursos de las vigencias futuras de los Ingresos de Propósito General de la Ley 715 de 2001 o las disposiciones que la modifiquen, reemplacen o sustituyan, para el sector de agua potable y saneamiento básico, como mínimo en un cincuenta por ciento (50%), por un término de diez (10) años, para apoyar el pago de subsidios a los estratos subsidiables y, en caso de excedentes, para invertirlo en infraestructura. Para efecto de lo anterior, deberá incorporar en los presupuestos anuales las partidas correspondientes. 5) Autorizar al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para que los recursos de que trata el numeral anterior sean girados o consignados directamente al Encargo Fiduciario que para el efecto y para la administración de los recursos del préstamo y de los fondos provenientes de EL DEPARTAMENTO se contrató por parte de EL DEPARTAMENTO. PARÁGRAFO: Como requisito indispensable para llevar a cabo las inversiones, EL MUNICIPIO deberá acreditar el cumplimiento de esta obligación, en caso contrario EL DEPARTAMENTO podrá dar por terminado unilateralmente este Convenio, ordenando su liquidación en el estado en que se encuentre, sin que haya lugar a ningún tipo de reclamación o reconocimiento por parte de EL DEPARTAMENTO. 6) Realizar las gestiones necesarias para modificar la estructura administrativa y organizacional del municipio, suprimir las dependencias del sector central y del descentralizado por servicios y los cargos de la planta del personal respecto a la persona que actualmente tiene a cargo la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio. 7) Permitir la entrada de operadores especializados cuando sea posible, dando prioridad al desarrollo de esquemas regionales en caso de ser viable, entendidos no solo como sistemas



que se puedan integrar físicamente, sino también como esquemas que permitan el aprovechamiento de economías de escala en su administración y operación. 8) De acuerdo con el numeral anterior, convenir con los otros municipios la prestación regionalizada de los servicios, entre ellos rellenos sanitarios regionales y recolección de basura. 9) Garantizar la continuidad en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo hasta que entre a operar el nuevo esquema de prestación de los servicios mencionado. 10) Obtener los permisos respectivos para realizar las obras de infraestructura, entre otros: servidumbres, expropiaciones, permisos ambientales. 11) Si así se requiere, entregar a la sociedad que se constituya, los bienes afectos a la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo que conforman la infraestructura de los mismos, para su usufructo, la cual seguirá bajo la titularidad de EL MUNICIPIO. 12) En el evento de la vinculación de un operador especializado entregar para el uso y goce en los términos que se establezca en el contrato que se suscriba para tal fin de acuerdo a lo establecido en la Ley 142 de 1994, la Resolución CRA 151 de 2001 y demás normas concordantes, los bienes afectos a la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo que conforman la infraestructura de los mismos, la cual seguirá bajo la titularidad de EL MUNICIPIO. 13) En caso de requerirse y no existir, realizar las gestiones pertinentes para crear el Fondo de Solidaridad y Redistribución de Ingresos, en el cual, si es el caso, se consignarán inicialmente los recursos para el pago de los subsidios de los estratos socioeconómicos 1 y 2 e inclusive el 3, en la forma definida por el Gobierno Nacional. 14) Acatar las decisiones que se tomen por parte del Comité Directivo del Programa de Transformación Estructural de la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico del Departamento del Cesar, creado a través del Decreto Número 167 del 16 de mayo de 2006, quien evaluará y aprobará cada uno de los proyectos que hayan sido viabilizados por la Gerencia del Programa y quien establece las acciones a seguir, unifica criterios y mide la calidad de los procedimientos que se adelantan. 15) Cumplir los requisitos establecidos para cada una de las obligaciones que adquiere en este Convenio.

CUARTA.- DURACIÓN: La duración del presente Convenio será de diez (10) años, contados a partir de la fecha de la suscripción. No obstante, las partes, de común acuerdo, podrán terminarlo anticipadamente o prorrogarlo.

QUINTA.- APORTES: Los aportes que las partes se comprometen a otorgar son indeterminados pero determinables.

PARÁGRAFO PRIMERO.- Antes del inicio de ejecución de cualquier inversión por parte de EL DEPARTAMENTO, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1016



- A) Tener aprobada la inversión por parte del Comité Directivo del Programa de Transformación Estructural de la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico del Departamento del Cesar.
- B) Haber presentado la Ficha de Seguimiento y Evaluación de Programación Física y Financiera del subprograma.
- C) Cumplir con las condiciones establecidas por EL DEPARTAMENTO en el documento de justificación técnico-económica, el cual hace parte integrante del presente Convenio.
- D) Cumplir con lo establecido en el presente Convenio.

PARÁGRAFO SEGUNDO.- Los bienes aportados por EL DEPARTAMENTO se entregarán con la condición de que su valor no se incluya en el cálculo de las tarifas que hayan de cobrarse a los estratos subsidiables, de acuerdo con lo expresado dentro del artículo 87.9 de la Ley 142 de 1994 y la Sección 1.3.12 de la Resolución 151 de 2000 de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA).

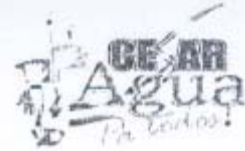
SIXTA.- SEGUIMIENTO Y SUPERVISIÓN: EL DEPARTAMENTO, por intermedio del Secretario de Infraestructura del Departamento del Cesar, efectuará el seguimiento y control al subprograma y al cabal desarrollo del presente Convenio.

PARÁGRAFO.- EL DEPARTAMENTO podrá solicitar informes, efectuar visitas y formular recomendaciones necesarias para el asegurar el cumplimiento del objeto del presente Convenio.

SEPTIMA.- EL MUNICIPIO podrá solicitar prórrogas de plazo "debidamente justificadas" para el restablecimiento de todas o algunas condiciones del presente Convenio como máximo hasta la mitad del plazo originalmente concedido. Las prórrogas serán aprobadas por el Comité Directivo del Programa a solicitud de la Gerencia del Programa.

OCTAVA.- DOMICILIO: Las partes acuerdan que para todos los efectos legales, el domicilio contractual es la ciudad de Valledupar, dirección de EL DEPARTAMENTO: Calle 16 No. 12-120, Edificio Alfonso López Michelsen, Valledupar. La dirección de EL MUNICIPIO es Calle 3 N° 5-26, Piso 1, Municipio de Gamarra, Cesar. La dirección de la Gerencia del Programa es la Carrera 9 N° 6B-64, Valledupar.

NOVENA.- RÉGIMEN LEGAL APLICABLE: El presente Convenio se rige por la Ley 80 de 1993, Ley 99 de 1993, la Ley 142 de 1994, la Ley 689 de 2001 y sus decretos reglamentarios, y por las normas civiles y comerciales aplicables a la materia. Igualmente el presente Convenio deberá ceñirse estrictamente a las normas establecidas en el Contrato de Préstamo del Departamento del Cesar con la Corporación Andina de Fomento –CAF- de junio de 2006, publicado en la Gaceta N° 799 del 28 de junio de 2006. En caso de conflicto entre las



normas del presente Convenio y la Normas del Contrato de Préstamo, prevalecerán las Normas de dicho Contrato de Préstamo. Igualmente, se tendrá en cuenta el cumplimiento del Reglamento Técnico del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, RAS, que tiene por objeto señalar los requisitos técnicos que se deben cumplir las obras y procedimientos propios del sector de agua potable y alcantarillado y sus actividades complementarias señaladas en la Ley 142 de 1994, adoptado como reglamento técnico para el sector mediante las Resoluciones No. 1096 de 2000 y No. 0424 de 2001 del Ministerio de Desarrollo Económico.

DÉCIMA.- TERMINACIÓN ANTICIPADA: Las partes podrán terminar anticipadamente el presente Convenio: a) Por mutuo acuerdo; b) Cuando exista imposibilidad física, jurídica, técnica, financiera o presupuestal para adelantar el objeto del presente Convenio o para continuar con su ejecución.

DECIMA-PRIMERA.- CONTROVERSIAS CONTRACTUALES: Si durante la ejecución del Convenio se llegare a presentar controversias que impidan la ejecución del mismo, las partes buscarán los medios pertinentes para solucionar en forma ágil, rápida y directa las diferencias y discrepancias surgidas de las actividades contractuales. Para tal efecto al surgir la diferencia acudirán al empleo de los mecanismos de solución de la controversia contractual y a la conciliación, amigable composición y transacción, y en última instancia ante un Tribunal de Arbitramento designado por la Cámara de Comercio de Valledupar, de las listas que lleva el Centro de Arbitraje y Conciliación de dicha Cámara. El Tribunal así constituido se sujetará a lo dispuesto en las normas vigentes.

DÉCIMA-SEGUNDA.- LIQUIDACIÓN DEL PRESENTE CONVENIO: El presente Convenio deberá liquidarse de conformidad con lo previsto en la Ley 80 de 1993, dentro de los cuatro (4) meses siguientes contados a partir de la terminación del mismo.

DÉCIMA-TERCERA.- PERFECCIONAMIENTO: El presente Convenio se perfecciona con la firma de las partes intervinientes.

DECIMA-CUARTA.- AUSENCIA DE PRESTACIONES: Por el presente Convenio, expresamente se deja constancia que ninguna persona involucrada en la ejecución del presente Convenio adquiere vínculo laboral ni obligación salarial alguna con EL DEPARTAMENTO, de conformidad con lo preceptuado en el inciso 2º Numeral 3º Artículo 32 de la Ley 80 de 1993.

DECIMA QUINTA.- DOCUMENTOS INTEGRANTES DEL PRESENTE CONVENIO: Hacen parte integrante del presente Convenio los siguientes documentos:




- A. Las Ordenanzas de la Asamblea Departamental del Cesar, N°s. 022 del 7 de diciembre de 2005 y 007 del 10 de agosto de 2006.
- B. El Acuerdo del Concejo Municipal N° 015 de fecha 19 de noviembre de 2006, que faculta la firma del Convenio al señor Alcalde.
- C. Contrato de Préstamo del Departamento del Cesar con la Corporación Andina de Fomento –CAF- de junio de 2006.
- D. Documento Conpes 3393 del 11 de noviembre de 2005.
- E. Decreto 167 del 16 de mayo de 2006, expedido por la Gobernación del Departamento del Cesar.
- F. Convenio N° 501 del 20 de septiembre de 2006.
- G. Los demás documentos y actas que se suscriban en desarrollo del objeto del presente Convenio.

En constancia, se firma a los veintidós (22) días del mes de noviembre del año dos mil seis (2006).

POR EL DEPARTAMENTO,

POR EL MUNICIPIO,


HERNANDO MOLINA ARAUJO
Gobernador Departamento del Cesar


ALONSO ABUBARA NORIEGA
Alcalde Municipio de Gamarra