



**PLAN ESTRATEGICO DE GESTION Y  
RESULTADO 2009 - 2013**

**EMPRESA SANITARIA DEL QUINDIO S.A.  
(E.S.P.)**

**ARMENIA 2009**

## **FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA**

HUGO HERRERA CORREA  
Gerente General

GABRIELA VALENCIA VASQUES  
Subgerente Administrativa, Financiera y Comercial

JORGE ALEJADRO QUINTERO ANGEL  
Subgerente Técnico Operativo

ANGELA BEATRIZ PERDOMO DE Q  
Jurídica Contratación y Control Disciplinario

JOHN EDUARD PARRA PEÑA  
Jefe Comercial

GLORIA CRISTINA ZULETA RINCON  
Almacén General

CARLOS ALBERTO ECHEVERRY LOPEZ  
Jefe División Técnica y Planeación

CLAUDIA LORENA SIERRA GOMEZ  
Contador

LILIANA SALAZAR CEBALLOS  
Tesorero

LUZ AMPARO LOPEZ SALAZAR  
Bacteriólogo

JOHANNA DONADO MONCALEANO  
Química

AURA YOLIMA MONTERO TOBON  
Química

JUAN CARLOS MONTES LEON  
Ingeniero de Sistema

CARLOS FABIO SALGADO VIGGIANI  
Ingeniero Auxiliar

María Teresa Gutiérrez  
Ingeniera Auxiliar

RUBY RIVEROS MARTINEZ  
Coordinadora Municipal Buenavista

ANA YULIETH DIAZ UBAQUE  
Coordinadora Municipal Circasia

BEATRIZ LORENA ROMAN CORTEZ  
Coordinadora Municipal Filandia

LUZ ARGENIS BELTRAN MORALES  
Coordinadora Municipal Génova

ANGELA MARIA ROMAN BOTERO  
Coordinadora Municipal La Tebaida

LUIS ANCIZAR ARBELAEZ CADENA  
Coordinadora Municipal Montenegro

MARITZA PUENTES AVILA  
Coordinadora Municipal Pijao

CARLOS ARTURO AGUIRRE ACEVEDO  
Coordinadora Municipal Quimbaya

FRANCISCO JAVIER ARBELAEZ GALLEGO  
Coordinador Municipal Salento

## Tabla de contenido

OBJETIVO GENERAL .....	7
MISION .....	7
CONTEXTO DE LA GESTION.....	8
VISION .....	8
MARCO LEGAL .....	8
MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS .....	9
PROCESOS ESTRATEGICOS.....	9
1. PROCESO GERENCIAL.....	10
OBJETIVO ESPECIFICO .....	10
ESTRATEGIA .....	10
INDICADOR.....	10
2. PROCESO DE PLANEACION.....	10
OBJETIVO ESPECIFICO .....	11
ESTRATEGIA .....	11
INDICADOR.....	11
3. PROCESO DE GESTION DE CALIDAD .....	12
OBJETIVO ESPECIFICO .....	12
ESTRATEGIA .....	12
INDICADOR.....	12
4. PROCESO DE ACUEDUCTO.....	13
OBJETIVO ESPECIFICO .....	13
ESTRATEGIA .....	13
INDICADORES .....	14
5. PROCESO DE ALCANTARILLADO.....	14
OBJETIVO ESPECIFICO .....	15
ESTRATEGIA .....	15
INDICADORES .....	15
6. PROCESO COMERCIAL.....	16
OBJETIVO ESPECIFICO .....	16
ESTRATEGIA .....	16
INDICADORES .....	17
7. PROCESO OPERATIVOS.....	18
OBJETIVO .....	18
ESTRATEGIA .....	18
INDICADORES .....	19
PROCESOS DE APOYO.....	19

8. PROCESO DE GESTION JURIDICA Y CONTRATACION .....	20
OBJETIVO ESPECIFICO .....	20
ESTRATEGIA .....	20
9. PROCESO DE TALENTO HUMANO.....	21
OBJETIVO ESPECIFICO .....	21
ESTRATEGIA .....	21
INDICADORES .....	22
10. PROCESO DE SERVICIOS LOGISTICOS.....	22
OBJETIVO ESPECIFICO .....	22
ESTRATEGIA .....	22
INDICADORES .....	23
11. PROCESO DE GESTION FINANCIERA .....	23
OBJETIVO ESPECIFICO .....	23
ESTRATEGIA .....	23
INDICADORES .....	24
12. PROCESO DE GESTION DOCUMENTAL .....	24
OBJETIVO ESPECIFICO .....	24
ESTRATEGIA .....	25
INDICADORES .....	25
13. PROCESO DE GESTION INFORMATICA.....	26
OBJETIVO ESPECIFICO .....	26
ESTRATEGIA .....	26
INDICADORES .....	27
PROCESOS DE EVALUACION.....	27
14. PROCESO DE MEDICION, ANALISIS Y MEJORA.....	27
OBJETIVO ESPECIFICO .....	27
ESTRATEGIA .....	27
INDICADORES .....	28
15. PROCESO DE CONTROL INTERNO .....	28
OBJETIVO ESPECIFICO .....	28
ESTRATEGIA .....	29
INDICADORES .....	29

## **PLAN ESTRATEGICO ESAQUIN ESP 2009**

La Empresa Sanitaria del Quindío S.A. (E.S.P.), es una Empresa prestadora de servicios públicos, encargada de la captación, almacenamiento, tratamiento, distribución y comercialización de agua potable, recolección y disposición final de aguas servidas además de las actividades de su objeto social.

Fue constituida mediante escritura pública número 0000826 del 26 de abril de 1989 de la Notaría Primera de Armenia Quindío, como sociedad anónima entre entidades públicas, clasificadas legalmente de conformidad con el régimen de servicios públicos domiciliarios bajo el marco de la Ley 142 de 1994 Artículo 14.5 como Empresa de Servicios Públicos domiciliarios.

La sede principal se encuentra ubicada en la Carrera 20 # 13 – 22 Piso 11 Edificio de la Gobernación del Quindío y las oficinas coordinadoras en los municipios socios de: Buenavista, Circasia, Córdoba, Filandia, Génova, La Tebaida, Montenegro, Pijao, Quimbaya y Salento. Desde allí desarrolla sus funciones prestando los servicios de acueducto y alcantarillado.

Tiene como:

### **OBJETIVO GENERAL**

Aumentar y Consolidar la cobertura, la calidad y la continuidad en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, con la ayuda del Sistema de Gestión de la Calidad y así satisfacer mejores condiciones de vida para los usuarios y el ambiente.

### **MISION**

“La **EMPRESA SANITARIA DEL QUINDÍO S.A (E.S.P.)** es una entidad prestadora de servicios públicos domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado que genera bienestar para los habitantes de las zonas urbanas y rurales de los Municipios socios, cumpliendo con los estándares de calidad de acuerdo con la normatividad vigente.

La entidad aplica los principios y valores corporativos establecidos, propiciando un aprovechamiento eficiente de los recursos, partiendo de la confianza, seguridad y expectativas depositadas por nuestros usuarios atrayendo nuevos clientes que garantizan nuestra permanencia en el mercado”.

En concordancia al objetivo general y la misión descrita, la entidad se encuentra en la labor de introducirse en el modelo de operación por procesos inmerso en un Sistema de Gestión de la Calidad que redunde en beneficios para la comunidad y eficiencia, eficacia y efectividad al interior de la misma.

## **CONTEXTO DE LA GESTION**

Una vez descrito el entorno de calidad establecido por los requisitos de MECI y Sistema de Gestión de la Calidad, la entidad en sus quehaceres deberá orientarse a la búsqueda de las estrategias para desarrollar los objetivos, la misión y el plan de desarrollo establecido por la gerencia. Así mismo la entidad se orientará según la siguiente visión:

### **VISION**

“La **EMPRESA SANITARIA DEL QUINDÍO S.A. (E.S.P.)** se proyecta como la empresa líder en el departamento del Quindío en la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, mediante el aprovechamiento de los criterios de neutralidad, solidaridad, distribución, simplicidad y transparencia, optimizando sus recursos para dar cumpliendo con objetivos, políticas, estrategias y metas establecidas para lograr la cobertura, la calidad y la continuidad de los productos y servicios prestados a la comunidad; además de proteger la diversidad e integralidad del ambiente, conservando las áreas de especial importancia ecológica”.

Antes de abordar las propuestas de estrategias y la descripción de los procesos, se precisa dejar expuesto el contexto de marco legal sobre lo que se fundamenta el sistema de gestión de la calidad.

## **MARCO LEGAL**

La Empresa Sanitaria del Quindío S. A. E.S. P. desarrolla sus funciones bajo el marco de legalidad de la Constitución Política, Ley 142 de 1994, Ley 689 de 2001, Ley 87 de 1983, Ley 872 de 2003, Ley 489 de 1998, Decreto 990 de 2002, Decreto 1599 de 2005 y demás que genere la Empresa.



## **MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS**

Dado que la estrategia implica el involucramiento de todos los procesos, se debe direccionar sus procedimientos al cumplimiento misional. Actualmente, la entidad dividió sus operaciones en 15 procesos así: Gerencial, Planeación, Gestión de Calidad, Acueducto, Alcantarillado, Operativos, Comercial, Gestión Financiera, Talento Humano, Servicios Logísticos, Gestión Jurídica y Contratación, Gestión Documental, Gestión Informática, Control Interno, Medición Análisis y Mejora.

ESAQUIN S.A. (E.S.P.), desarrolla su misión a través de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control, generando mayores sinergias e interacciones eficaces de los procesos y colaboradores para el logro de los objetivos de la entidad.

Se procederá a realizar la descripción de los objetivos y estrategias de acuerdo al mapa de procesos propuesto para la Empresa que a continuación se detalla:

### **PROCESOS ESTRATEGICOS**

Es donde se desarrollan procedimientos que envuelven a toda la organización, toda vez que la empresa es un engranaje que debe interactuar en todas sus partes, de alianzas externas y de proveedores, donde se comparte información y criterios a fin de crear una dinámica coherente que ofrezca un mínimo de garantías de éxito.

En el proceso estratégico, se encuentra ubicado el personal con capacidad de influir sobre los demás, además de generar la confianza y el entusiasmo para la organización y el logro de las metas.

Como procesos estratégicos se tienen:

1. Gerencial
2. Planeación
3. Gestión de Calidad

## **1. PROCESO GERENCIAL**

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Garantizar la sostenibilidad y viabilidad financiera de la entidad y direccionar las estrategias y directrices a seguir para el funcionamiento y cumplimiento del objetivo institucional.

### **ESTRATEGIA**

La Entidad se encuentra posicionada en el mercado regional como una empresa visible, dominante del mercado en la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado para los municipios. El proceso gerencial debe orientarse a crear y desarrollar un estilo de dirección enfocado al sostenimiento y mejoramiento continuo de la Entidad apoyándose en el Sistema de Gestión de la Calidad y los mecanismos de control aportados por el MECI.

Teniendo en cuenta la misión de la Entidad, se establecen objetivos apoyados en el plan de desarrollo nacional; los parámetros de calidad definidos en el sistema de gestión de la calidad y los principios adoptados por la entidad, hacen que el proceso gerencial sea dinámico y estructure visionalmente a la entidad como la líder en la prestación de los servicios públicos domiciliarios del departamento.

### **INDICADOR**

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	
	<b>Base</b>	<b>Esperado</b>
Cumplimiento y mejoramiento del numeral 1.1.3 denominado estilo de dirección del subsistema de control estratégico del modelo de control estándar	70%	100%

## **2. PROCESO DE PLANEACION**

La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

Teniendo las siguientes acciones:

- Es la primera función administrativa que obliga a los demás.
- Para diseñar un ambiente adecuado.
- Para un desempeño más eficaz de las personas.
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales.
- Para solucionar problemas.
- Para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.
- Para afrontar adecuadamente los cambios.
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones Gerenciales.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Asesorar, coordinar e implementar los planes y programas de la entidad concernientes a la alta dirección. Orientar, evaluar y realizar seguimiento a las estrategias, planes, programas y proyectos de los demás procesos dirigidos al logro de los objetivos que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental de la entidad.

### **ESTRATEGIA**

El proceso de planeación debe desarrollar estrategias encaminadas a:

- Diseñar el plan estratégico.
- Acompañar en la elaboración de los planes y programas de la Empresa.
- Consolidar el Banco de Programas y proyectos.
- Evaluar los planes, programas y proyectos con el fin de observar el cumplimiento de los objetivos.

### **INDICADOR**

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	
	<b>Base</b>	<b>Esperado</b>
Diseñar y seguimiento al Plan estratégico	50%	100%
Evaluar los planes, programas y proyectos vigentes	80%	100%

### 3. PROCESO DE GESTION DE CALIDAD

El sistema de Gestión de la Calidad promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción. Por otra parte brinda a la alta dirección las directrices para su orientación institucional.

#### OBJETIVO ESPECIFICO

Implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, asegurando la sostenibilidad y la mejora continua de los procesos que estructuran la Entidad.

#### ESTRATEGIA

Para la consecución del objetivo del proceso se deben implementar las siguientes estrategias:

- Compromiso de la alta dirección y de cada líder de proceso con las actividades relacionadas a la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en su Fase III.
- Crear la conciencia en la Entidad a todos los niveles.
- Constituir el cargo de líder de calidad en la entidad
- Crear la oficina del proceso de calidad con los recursos necesarios para su implementación y mantenimiento

#### INDICADOR

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
Implementar, mantener el sistema de gestión de calidad en un 100%	40%	100%

#### PROCESOS MISIONALES

En este grupo se encuentran los procesos de:

4. Acueducto
5. Alcantarillado
6. Comercial
7. Operativos

Incluyen todos aquellos procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.

Los procesos misionales, desarrollan la operatividad de la entidad, es en estos donde se debe enfocar el análisis del comportamiento de la entidad, pues allí se realiza procesos como:

#### **4. PROCESO DE ACUEDUCTO**

Comprende todas aquellas actividades de ejecución en el transporte de agua en forma de flujo continuo desde el lugar en el que esta es accesible en la naturaleza hasta un punto de consumo distante, así dar cumplimiento a la misionalidad de la entidad.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Planificar y realizar la captación, aducción, tratamiento, almacenamiento, conducción y distribución del recurso hídrico a la población consumidora, garantizando la calidad, la cobertura y la continuidad en la prestación del servicio, conservando y protegiendo el ambiente.

#### **ESTRATEGIA**

Para dar cumplimiento al objetivo se requiere diseñar estrategias que contemplen:

- Revisión de la capacidad instalada en cuanto al sistema de acueducto para determinar la población futura o la demanda que se pueda presentar.
- Mantenimiento correctivo y preventivo del sistema.
- Diseñar procedimiento que involucren el cálculo de las pérdidas técnicas.
- Dar cumplimientos a la normatividad vigente.
- Optimizar las plantas de tratamiento para dar cumplimiento a la normatividad vigente.
- Modelación de la red de distribución para ser sectorizada.
- Implementación de herramientas tecnológicas que contribuyan a la eficiencia del sistema.

- Medir a través de los indicadores las cifras presentadas.
- Calcular las desviaciones presentadas.
- Explicar el origen y causas de las desviaciones, reportarlas a la alta dirección.
- Estudio, análisis y desarrollo para la conservación de las fuentes superficiales.
- Planear las acciones acorde a la estructura tarifaria.
- Modelación y desarrollo de la red.
- Estudio, diseño y desarrollo de la red de distribución con el fin de ser ampliada y garantizar la cobertura del casco urbano y en lo posible al sector rural que se encuentre por debajo de la cota de servicio más baja del caso urbano.
- Con los resultados históricos obtenidos se debe realizar un análisis y procedimientos para mejorar la producción.
- Planeación del mantenimiento del servicio.
- Aplicar los estándares de medición de tal manera que puedan ser validados, además de estar debidamente calibrados con el objetivo de obtener resultados certeros, confiables, precisos, trazables y que sean verificables.

## INDICADORES

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
Índice de cobertura nominal del servicio	93%	> 99%
Índice de continuidad en el producto	99,12%	> 98%
Índice de calidad de agua	< 5% IRCA	< 5% IRCA
Índice de agua no contabilizada	34%	32%
Índice de reclamación operativo de acueducto	15%	< 2%
Cumplir con la normatividad ambiental	0%	100%

## 5. PROCESO DE ALCANTARILLADO

Comprende todas aquellas actividades que contienen el sistema de estructuras y tuberías usadas para el transporte de aguas residuales o servidas, o aguas de lluvia desde el lugar en que se generan hasta el sitio en que se vierten a los cauces o se tratan.

## OBJETIVO ESPECIFICO

Recolectar, transportar las aguas servidas de la población atendida e implementarla descontaminación de las fuentes hídricas y aumentar la cobertura del servicio en el sector urbano.

## ESTRATEGIA

Para dar cumplimiento al objetivo se requiere diseñar estrategias que contemplen:

- Mantenimiento del sistema y optimización de la infraestructura existente.
- Aumentar la cobertura para la población atendida en los cascos urbanos.
- Cumplimiento de los objetivos de calidad de la CRQ.
- Ejecutar el plan de saneamiento y vertimientos.
- Mantenimiento preventivo del sistema.
- Dar cumplimientos a la normatividad vigente.
- Optimización de la planta de tratamiento de aguas residuales.
- Implementación de herramientas tecnológicas que contribuyan a la eficiencia del sistema.
- Medir a través de los indicadores las cifras presentadas
- Calcular las desviaciones presentadas.
- Explicar el origen y causas de las desviaciones y reportarlas a la alta dirección.
- Registrar y analizar periódicamente los riesgos.
- Modelación del sistema para la priorización de las inversiones.
- Planeación del mantenimiento del servicio.
- Aplicar los estándares de medición de tal manera que puedan ser validados, además de estar debidamente calibrados con el objetivo de obtener resultados certeros, confiables, precisos, trazables y que sean verificables.

## INDICADORES

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
Índice de cobertura nominal del servicio	88%	> 94,50%
Índice de tratamiento de vertimientos	25%	> 30%
Índice de calidad de agua del prestador	DBO > 55%, DQO > 55% y SST > 60%	DBO > 80%, DQO > 80% y SST > 90%

Índice de reclamación operativo de alcantarillado	13%	< 2%
Cumplir con la normatividad ambiental	0%	100%

## **6. PROCESO COMERCIAL**

Comprende todas aquellas actividades que ejecutan el área comercial de la entidad, tales como facturación, cobro, ejecución y manejo general de los usuarios.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Desarrollar estrategias que conlleven a incrementar los niveles de gestión del área Comercial; enfocado hacia el mejoramiento continuo de la prestación del servicio, la sostenibilidad económica, social y la ampliación de la cobertura.

### **ESTRATEGIA**

La estrategia a implementar en la gestión comercial debe enfocarse a:

- Gestión de reclamos comerciales

Establecer y supervisar un sistema de seguimiento al suscriptor y de su grado de satisfacción mediante la atención personalizada y resolver las incidencias o reclamaciones surgidas en la prestación del servicio y atención a la reclamación.

- Gestión de reclamos operativos

Establecer y supervisar un sistema de seguimiento a los reclamos de tipo operativo, para de esta forma minimizar las reclamaciones y mejorar la eficiencia y efectividad de la entidad.

- Gestión Humana

En este punto es importante resaltar el trabajo con los funcionarios y la comunidad de tal forma que de parte de los funcionarios se ofrezca una buena información al suscriptor, así la entidad adquiere reconocimiento y respeto por la labor brindada.

Con la comunidad se debe realizar un trabajo de cultura ciudadana en cuanto al pago y manejo de los servicios que le brinda la empresa.



- Gestión de cartera

La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera; el capital de trabajo y la liquidez de la entidad mejoran o empeoran. La gestión de cartera debe ser una política de primer orden en la entidad.

Controlar los saldos que por concepto de cartera se generen en la entidad permite equilibrar los movimientos contables en cuanto a cuentas por cobrar con respecto a las cuentas por pagar y adquirir compromisos para realizar inversión, evitando recurrir a financiación externa.

El procedimiento como mínimo debe contener:

- Clasificación de la cartera por municipios y por edad.
- Organización, desarrollo y supervisión de un sistema de información ágil, completa y veraz en la recuperación.
- Manuales de fiscalización.
- Manuales de cobro.
- Establecer y supervisar un sistema de seguimiento del suscriptor.
- Construir los indicadores adecuados.
- Medir a través de los indicadores las cifras presentadas
- Calcular las desviaciones presentadas.
- Explicar el origen y causas de las desviaciones.
- Reportarlas a la alta dirección.

## INDICADORES

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
Implementar y mantener el centro de atención del usuario al 2010	0%	100%
Índice de cobertura nominal del servicio acueducto	93%	> 99%
Índice de cobertura nominal del servicio alcantarillado	88%	> 94%
Índice de agua no contabilizada	34%	32%
Nivel de cartera acueducto = (Cuentas por cobrar/facturación) *100 (%)	8,40%	< 5%
Nivel de cartera alcantarillado = (Cuentas por	6,69%	< 5%

cobrar/facturación) *100 (%)		
Índice de reclamación comercial de acueducto = (número de reclamación comercial/número total de suscriptores acueducto)*100	15,11%	< 2%
Índice de reclamación comercial de alcantarillado= (número de reclamación comercial/número total de suscriptores acueducto)*100	13%	< 2%
Índice de reclamación operativo de acueducto = (número de reclamación comercial/número total de suscriptores acueducto)*100	15,11%	< 2%
Índice de reclamación operativo de alcantarillado = (número de reclamación comercial/número total de suscriptores acueducto)*100	13%	< 2%

## 7. PROCESO OPERATIVOS

Este proceso se encarga de realizar el levantamiento topográfico, el diseño de las redes, construcción e interventoría de obra, mantenimiento de los sistemas, soporte al usuario, determinar las áreas donde afecte la prestación del servicio o su ampliación, observar los rubros presupuestales que puedan ser afectados, inscribir en el Banco de Proyectos y valorar los activos para ser incluidos en la estructura tarifaria.

### OBJETIVO

Diseñar y gestionar el plan de inversiones en la optimalización, reposición, expansión y rehabilitación del sistema de acueducto y alcantarillado. Valorar las inversiones realizadas a los activos con el fin de ser incluidos en la estructura tarifaria.

### ESTRATEGIA

Para dar cumplimiento al objetivo se requiere diseñar estrategias que contemplen:

- Diseñar proyectos para ser incluidos en el plan de inversiones, los cuales debes contener las metas de calidad de agua, continuidad, reducción de pérdidas, presión, cobertura, porcentaje de remoción de carga contaminante. Lo anterior aplicando la normatividad vigente.
- Aplicar los estándares de medición de tal manera que puedan ser validados, además de estar debidamente calibrados con el objetivo de

obtener resultados certeros, confiables, precisos, trazables y que sean verificables.

- Mejorar la interventoría a través de soporte con las normas técnicas en los materiales a utilizar en los sistemas, solicitud de ensayos de laboratorio, estandarización de la información de las obras.
- Aplicar los estándares de medición de tal manera que puedan ser validados, además de estar debidamente calibrados con el objetivo de obtener resultados certeros, confiables, precisos, trazables y que sean verificables.

## INDICADORES

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
Asegurar la calidad en los procesos de diseño	0%	100%
Asegurar la calidad en la construcción, el manejo y control de los diferentes materiales de uso en las obras	30%	100%
Asegurar los controles administrativos de la interventoría cumpliendo los parámetros legales y establecidos por la entidad	30%	100%

## PROCESOS DE APOYO

En este grupo se encuentran los procesos de:

8. Gestión Jurídica y Contratación
9. Talento Humano
10. Servicios Logísticos
11. Gestión Financiera
12. Gestión Documental
13. Gestión Informática

Los procesos de apoyo, garantizan e inciden en el funcionamiento de la entidad y son la base para la permanencia de la operatividad. Generalmente se encuentran los funcionarios que ejecutan los planes elaborados por la alta dirección.

## **8. PROCESO DE GESTION JURIDICA Y CONTRATACION**

Este proceso se encarga de asesorar, conceptuar y apoyar jurídicamente los asuntos relacionados con las actividades de la entidad.

Igualmente representa judicial y extrajudicialmente a la entidad en los procesos que se adelanten contra y a favor de ella.

También se encarga de elaborar o revisar proyectos de normas institucionales, resoluciones o circulares relacionadas al proceso gerencial.

El proceso de gestión jurídica, realiza las actividades encargadas de la elaboración del proceso de licitaciones consultorías, contratos de obra, los concursos, las prorrogas o las modificaciones y las resoluciones de contratos. Igualmente asesora a los procesos que contienen contratación y adquisiciones.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Asesorar permanentemente la Entidad en la Contratación, en los asuntos jurídicos de interés de la Entidad, en las consultas que se le formulen, en los Asuntos disciplinarios que se generen. Así como en la representación de la Entidad en las acciones que ante la Ley se adelanten en su contra y las que la Entidad adelante como demandante.

### **ESTRATEGIA**

La estrategia para el proceso de Gestión Jurídica y Contratación de la entidad, consiste en la interacción con los procesos en cuanto a apoyo, asesorías, interpretación de normas relacionadas con la prestación del servicio y emisión de conceptos, consolidación y manejo de la contratación de la entidad.

Igualmente, representar a la entidad en los procesos judiciales y extrajudiciales.

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	
	<b>Base</b>	<b>Esperado</b>
No. de requerimientos atendidos/requerimientos solicitados	80%	100%

## **9. PROCESO DE TALENTO HUMANO**

En el proceso de talento humano se encuentra el personal con habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la entidad.

El esfuerzo humano proporciona el esfuerzo para que la entidad marche de lo contrario, el funcionamiento se detiene, pero no solo es el esfuerzo físico, también es el conocimiento, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad y la salud a tener en cuenta como característica de este proceso.

Actualmente la entidad tiene a cargo 110 funcionarios nombrados algunos como trabajadores oficiales y otros como empleados públicos, los funcionarios se encuentran con la formación académica acorde a los puestos de trabajo desempeñados.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Administrar oportunamente el recurso humano a través de la eficiencia, eficacia y efectividad cumplimiento de los objetivos misionales y el normal funcionamiento de los procesos, cumpliendo con los parámetros y disposiciones legales de protección al sistema de Seguridad Social.

### **ESTRATEGIA**

El proceso de talento humano debe generar una estrategia que consolide la gestión por competencias en toda la entidad así:

- Identificando las capacidades de un trabajador.
- Validar la información con el objetivo de conocer las experiencias operativas y capacidades de los funcionarios.
- Con la anterior validación, reorganizar el equipo laboral.
- Promover las capacitaciones para llenar los faltantes percibidos.
- Realizar evaluaciones periódicas.
- Seguimiento a las actividades obligatorias determinadas por la Ley del Programa de Salud Ocupacional.

## INDICADORES

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
Capacitaciones concedidas/Capacitaciones programadas	15%	100%
Ejecución y evaluación del plan anual de bienestar social/Plan aprobado de bienestar social	60%	100%
Índice de Ausentismo Laboral = No. de evento de ausencia * K / No. de horas laborales. Donde K= 100, 1000, 10000 dependiendo del tamaño de la empresa	2%	1%

### 10. PROCESO DE SERVICIOS LOGISTICOS

Los servicios logísticos en la entidad apoyan los procesos en cuanto a insumos, materiales y mantenimiento que asegure el funcionamiento de la entidad.

#### OBJETIVO ESPECIFICO

Administrar eficaz y eficientemente la adquisición, la custodia, el suministro y el uso racional de los equipos, servicios e insumos requeridos por los diferentes procesos en la Empresa Sanitaria del Quindío S.A. (E.S.P.) para su óptimo desarrollo.

#### ESTRATEGIA

La estrategia para este proceso debe encaminarse a reportar oportunamente las necesidades de adquisición en insumos para el funcionamiento de los procesos a través de:

- Identificación de proveedores
- Análisis de las ventajas ofrecidas por los proveedores
- Solicitud de insumos que requiera los procesos
- Solicitud de garantías en los productos imperfectos.

En cuantos a los inventarios, la estrategia debe encaminarse a:

- Sistematizar las entradas, salidas y el stock de existencia.
- Reportar oportunamente los faltantes o el insumo que se va agotando y que se requiere para el funcionamiento de los procesos.

En cuanto al mantenimiento de la maquinaria y equipo, la estrategia debe encaminarse a:

- Elaborar fichas u hojas de vida de la maquinaria y equipo de la entidad.
- Revisar periódicamente el estado de funcionamiento de la maquinaria y equipo de la entidad.
- Reportar oportunamente los daños de la maquinaria y equipo.
- Dar de baja a la maquinaria y equipo que no funcionen.

## INDICADORES

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
[Valor de productos dados de baja (obsolescencia o avería) / Valor de inventario al final del semestre] x 100 (semestral)	20%	100%
Porcentaje de confiabilidad en inventario = [No de referencias inventariadas con diferencia (Inv.Teorico - Inv. Físico) en Pesos (semestral)	10%	< 2%

## 11. PROCESO DE GESTION FINANCIERA

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos y estructura de la financiación y a la maximización del beneficio y la utilidad. El control de la gestión financiera permite la consecución de las metas fijadas por la entidad a través del manejo del presupuesto de la entidad.

### OBJETIVO ESPECIFICO

Registrar e interpretar los registros financieros con el fin de tomar decisiones, corregir las desviaciones y reaccionar ante los cambios.

### ESTRATEGIA

La estrategia en el proceso de gestión financiera, radica en la efectividad de los resultados posterior a los registros y controles realizados a los estados financieros. Toda vez que son estos registros en los que se apoya la alta dirección para la toma de decisiones, debe procurar:

- Oportunidad, veracidad y confiabilidad en el registro y presentación de los estados contables.
- Presentación de los informes que se requieran.
- Cumplir con los requerimientos solicitados por los entes de control.
- Informar y liquidar los impuestos de obligatorio cumplimiento por la entidad y en forma oportuna.
- Construir los indicadores adecuados.
- Medir a través de los indicadores las cifras presentadas
- Calcular las desviaciones presentadas.
- Explicar el origen y causas de las desviaciones.
- Reportarlas a la alta dirección.

## INDICADORES

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
Liquidez = (activo corriente – CCNP – Inventarios – préstamos a vinculados económicas y socios)/Pasivo corriente	5,35	> 1.1
Endeudamiento = (pasivo total + pasivo pensional para amortizar)/activo total	4%	< 60%
Eficiencia del Recaudo = (Ventas de servicios – cambio en cuentas por cobrar – castigo de la cartera)/ venta de servicios * 100%	80,20%	> 85%
Cobertura de intereses = EBITDA / Gastos financieros	2,23	> 1.5

## 12. PROCESO DE GESTION DOCUMENTAL

La gestión documental es el conjunto de normas, técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos de todo tipo en la entidad, permitir la recuperación desde ellos, determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando los principios de racionalización y economía.

### OBJETIVO ESPECIFICO

Implementar actividades específicas que permitan coordinar y controlar de forma sistemática la producción, recepción, distribución, trámite, organización, consulta, conservación y disposición final de documentos de origen interno y externo de una



manera ágil y segura, así como la atención y respuesta rápida al cliente de la entidad.

## **ESTRATEGIA**

Un sistema de gestión documental disminuye los gastos en el flujo de la documentación, por posibles pérdidas, estado de documentos, los tiempo de búsqueda y fotocopias innecesarias, la estrategia en este proceso surge de la necesidad de organizar, capturar y conservar los documentos físicos y en formato electrónico de la entidad, para ello debe encaminarse a establecer procedimientos de:

- Almacenamiento: forma y espacio físico donde se guardan los documentos (Ley 594/00).
- Recuperación: metodología aplicable para encontrar los documentos, haciendo uso de las herramientas tecnológicas disponibles en la entidad.
- Clasificación: el sistema de gestión de la calidad aporta la metodología de organización de los documentos.
- Seguridad: es el procedimiento que implementado permite evitar la pérdida de documentos, la violación o alteración de la información o la destrucción no deseada.
- Custodia: genera los parámetros en cuanto a que documentos conservar y por cuánto tiempo y la metodología de eliminación cuando haya lugar.
- Distribución: metodología aplicada para el flujo de un documento a través de los procesos.
- Autenticación: asegura la originalidad de la documentación.
- Control: asegura que los formatos, registros y documentos conserven uniformidad.

## **INDICADORES**

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	
	<b>Base</b>	<b>Esperado</b>
Evaluación, mantenimiento y actualización del archivo central y de gestión	90%	100%

### **13. PROCESO DE GESTION INFORMATICA**

El proceso de gestión informática, es el encargado de administrar y mantener los recursos de hardware y software de la entidad, al igual que la información contenida en las bases de datos.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Administrar todos los sistemas de información, bases de datos, equipos de cómputo, red de datos y licenciamiento de software que se utilizan en la empresa, para garantizar la mayor disponibilidad y seguridad de la información y los procesos.

#### **ESTRATEGIA**

La gestión informática, al ser la gestión de los activos intangibles (bases de datos sistemas de información y operativos) que generan valor para la entidad se convierte en un proceso de vital importancia, pues manejan la historia, presente y futuro documental de la entidad, permitiendo el sostenimiento y mantenimiento de los procesos en cualquier eventualidad.

El proceso realiza actividades básicas de un sistema ofimático que comprenden el almacenamiento de datos en bruto, la transferencia electrónica de los mismos y la gestión de información electrónica relativa a la misionalidad de la Empresa.

Es importante gestionar una estrategia de organización procedimental de la información, donde se contemple como mínimo:

- Actualizar o renovar los equipos de cómputo y comunicaciones, para hacer más ágiles los procesos.
- Determinar los procesos críticos que deben ser soportados con tecnología, los cuales permitirán brindar una mejor prestación del servicio.
- Adquirir herramientas tecnológicas que permitan mejorar la calidad y la agilidad a todos los procesos en la atención al usuario.

## INDICADORES

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
Solicitudes de Soporte atendidas / total solicitudes de Soporte recibidas	0%	100%
Mantener y realizar los respaldo de las base de datos	100%	100%
Verificar la legalidad Software de herramientas ofimáticas	89,47%	100%

## PROCESOS DE EVALUACION

En este grupo se encuentran los procesos de:

14. Proceso de medición, análisis y mejora.
15. Proceso de Control Interno.

Los procesos de evaluación, se encargan de regular las actividades de la entidad, de tal manera que permiten advertir de las posibles inconsistencias en las que incurre o puede incurrir la entidad, además de prevenir malos resultados de índole económico, social y de funcionamiento en general.

### 14. PROCESO DE MEDICION, ANALISIS Y MEJORA

#### OBJETIVO ESPECIFICO

Asegurar la conformidad del producto y/o servicio prestado por la entidad, del Sistema de Gestión de Calidad y la mejora continua de la eficacia, eficiencia y efectividad el cual se hará mediante las auditorías internas, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, suscripción de planes de mejoramiento y seguimiento a los mismos.

#### ESTRATEGIA

La entidad a través del Sistema de Gestión de la calidad debe:

- Medir la satisfacción del cliente respecto a nuestros productos y/o servicios prestados.
- Realizar a intervalos planificados auditorías internas para determinar el estado de conformidad del Sistema de Gestión de la calidad.

- Aplicar los métodos apropiados para medir la conformidad de los requisitos en cada uno de los procesos referentes al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurar que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y se controla para prevenir su uso o entrega no intencional.
- Determinar, recopilar y analizar los datos para demostrar la idoneidad y la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Tomar las acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades detectadas, con el objeto de prevenir su ocurrencia.
- Tomar acciones preventivas para eliminar las causas de las no conformidades potenciales con el objeto de prevenir su ocurrencia.
- Determinar los planes de mejora referente a los análisis realizados a cada proceso.

## INDICADORES

Indicador	Meta	
	Base	Esperado
Medir el grado de conformidad de los procesos contra los requisitos de la normas	30%	100%

## 15. PROCESO DE CONTROL INTERNO

Con cumplimiento obligatorio para el día 8 de Diciembre de 2008 el gobierno nacional a través de la ley 87 de 1993 ha decretado que todas las entidades del estado adopten y estructuren el Modelo Estándar de Control Interno, de tal forma que se implemente una estructura de operación por procesos soportados en el control de la estrategia, la gestión y la evaluación orientándose al logro de los objetivos institucionales y, por ende, a los objetivos planificados del orden nacional. La implementación del MECI es complementaria a la de otros sistemas como la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP:1000).

### OBJETIVO ESPECIFICO

Realizar la planeación y ejecución de las auditorias, seguimiento a los resultados arrojados por los indicadores institucionales, la conformidad de los componentes y requisitos establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad y el modelo estándar de control interno y evaluar el resultado de los riesgos establecidos con sus respectivas desviaciones, de acuerdo a la descripción de las actividades de la entidad inmersas en los manuales.

## **ESTRATEGIA**

- Evaluación de los elementos propios del Sistema, para de esta forma establecer acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y mejoramiento continuo.
- Revisar cada uno de los componentes y subsistemas definidos en el MECI.
- Apoyar la divulgación y evaluación del MECI y el SGC.
- Implementar un Sistema de Medición basado en tableros de control (Score Card) para el seguimiento al cumplimiento de los indicadores y objetivos estratégicos definidos.
- Realizar evaluaciones electrónicas a los funcionarios para medir la eficacia de las capacitaciones y nivel de conocimiento en cada proceso.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y su evidencia objetiva.
- Revisar y evaluar los indicadores y riesgos de la entidad.

## **INDICADORES**

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	
	<b>Base</b>	<b>Esperado</b>
Auditorías realizadas/Auditorias programadas	100%	100%

**HUGO HERRERA CORREA**  
Gerente General