

UNIVERSIDAD MILITAR

NUEVA GRANADA



**DIFICULTADES DE LA EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DE
CUNDINAMARCA PARA UNA EFICAZ GESTIÓN DE PROYECTOS.**

Juan Pablo Jiménez Lozano

1300949

Trabajo de Grado Caso de Estudio

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
SEMINARIO DE GRADO
BOGOTA D.C.
2014**

DIFICULTADES DE LA EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CUNDINAMARCA PARA UNA EFICAZ GESTIÓN DE PROYECTOS.

Ing. Juan Pablo Jiménez
Ingeniero civil
Especialización en Gerencia Integral de Proyectos
Ing.jpjimenez@gmail.com

Resumen

Los modelos de gestión de empresas de servicios públicos no enfocados en la innovación generan un uso inadecuado de los recursos humanos, operativos y financieros para la articulación de las actividades de estructuración de proyectos, traduciéndose en pérdidas de tiempo, dinero y confianza de la comunidad objetivo. Esta ineficaz gestión, posibles causas y recomendaciones de solución para generar innovación hacia adentro de la organización se abarca en el presente documento en relación a la Empresas de servicios Públicos de Cundinamarca, donde este problema de gerencia está deteriorando su imagen ante sus clientes (Municipios) y en consecuencia minimiza el desarrollo social y económico del departamento a la cual está llamada a direccionar en el área de agua potable y saneamiento básico.

Abstract

The non-innovation management models of public services companies lead to inadequate use of human, operative and financial resources for the coordination of project structuring activities, resulting in loss of time, money and trust of the target community. This inefficient management, the possible causes and solution recommendations to generate innovation inside the organization is on this document regarding to the Empresas de servicios Públicos de Cundinamarca, where this problema of management is deteriorating its image to their customers (municipalities) and consequently minimizes the social and economic development of the region applied or referred to the potable water and basic sanitation areas.

Palabras claves: Innovación, organización, gestión, intereses políticos, gerencia pública, desempeño, acompañamiento, Cundinamarca, ventanilla única, Ministerio, supervisores, consultores o diseñadores, agua y saneamiento básico, proyectos, desarrollo económico y cultura de cambio.

Introducción

Para medir el desarrollo social y económico de un país encontramos el indicador de pobreza, el cual mide entre otros el índice de necesidades básicas insatisfechas de la población a partir de encuestas de calidad de vida de la población, incluyendo el acceso a servicios públicos. En el caso particular de Colombia, específicamente en la región central que pertenece el departamento de Cundinamarca, la encuesta de calidad de vida del año 2012 -2011 elaborada por el Departamento Nacional de Estadística (DANE), las zonas diferentes a la cabecera municipal o denominadas “resto” solo presentan un acceso a servicio de agua potable de un poco más del 50% y de alcantarillado del 20%.

Teniendo en cuenta este panorama, el gobierno nacional mediante el viceministerio de agua y saneamiento del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT), formuló y estructuró la política de los Planes Departamentales de Agua Potable y Saneamiento Básico (PDA) como un conjunto de estrategias de orden fiscal, presupuestal, institucional, técnico y financiero que, bajo la coordinación de los Departamentos, permitieran la adecuada planificación, armonización integral de los recursos e implementación de esquemas regionales eficientes de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, orientados al cumplimiento de metas sostenibles de crecimiento del sector de agua potable y saneamiento básico. El PDA armoniza los lineamientos del Plan Nacional y Departamental de Desarrollo, los definidos en el Documento CONPES 3463, lo dispuesto en la Ley 142 de 1994, la Ley 1176 del 2007, Decreto 3200 de 2008.

Para el año 2012 según cifras del MVCT, se aprobaron por parte del Comité Directivo de proyectos la preinversión en estudios y diseños por la suma de \$50.834 millones para el caso del departamento de Cundinamarca, donde la planificación y coordinación para la gestión ante la ventanilla única del MVCT está a cargo de las Empresas Publicas de Cundinamarca, con el objetivo de lograr la viabilidad técnica y financiera para estos estudios. A continuación en cuadro No 1 se muestra el avance de los proyectos priorizados ante comité directivo para este periodo presentado ante la ventanilla única:

Cuadro No.1 Estado de Proyectos en Ventanilla Única
Cifras en millones de pesos

ESTADO DE PROYECTOS EN VENTANILLA	PROYECTOS PRIORIZADOS	VALOR VENTANILLA
Devuelto para ajustes	20	37.784
En estudio	1	317.865
Por presentar	346	142.583
Viable	25	33.710
Total general	392	214.396

Fuente: Informe ventanilla única – Dirección de Inversiones Estratégicas, Viceministerio de Agua y Saneamiento, 2012.

Observando las cifras del cuadro No 1 se puede concluir que del 100% de los proyectos formulados solo el 6.4% fueron de carácter viable para inversión, el 5.1% fueron devueltos para ajustes y un 85.5% restante sin presentarse, dilucidando dificultades en su modelo de gestión generándole una gran ineficacia por parte de las empresas públicas de Cundinamarca en la gestión de proyectos y su vez pérdidas de oportunidades para el desarrollo social y económico del departamento.

Lo anterior puede ser consecuencia de problemas en su modelo de gerencia administrativa, ya que un uso inadecuado de los recursos humanos, operativos y financieros en la articulación de las actividades de estructuración de proyectos, se manifiestan en pérdidas de tiempo, dinero y confianza de la comunidad objetivo. Mediante la investigación se propone encontrar las causas del problema en su modelo gerencial y enfocarlo a la innovación en sus procesos o actividades para volverlo más competitivo y productivo para una eficaz gestión y modelo para otras instituciones similares que padecen los mismos inconvenientes.

Marco Teórico.

Las empresas públicas por el tipo de gestión que realiza en el departamento o municipio tienen una característica especial consistente en el direccionamiento del crecimiento económico y social de la región mediante una nueva gerencia pública (TORRES FRAGOSO, 2012). Por lo cual se involucra activamente en la definición de las prioridades de la planeación y gestión del desarrollo nacional y territorial (Muñoz, 2013).

Es de resaltar que este tipo de organizaciones su modelo de gestión es de tipo público, lo cual la condiciona su modelo gerencial y toma de decisiones a unas políticas públicas. Rodríguez (Como se citó en Muñoz, 2013) definió este concepto como conjunto de principios y enunciados que orientan la acción del Estado o que fijan su posición respecto de las relaciones internacionales y en el interior frente a los sectores, las regiones o las

necesidades ciudadanas. Por lo anterior el accionar de las empresas públicas está enmarcado en un conjunto de normas exactas, originado de la Constitución Política y de la legislación específica y por criterios de dirección, planeación y control especiales para los departamentos y municipios(Muñoz, 2013).

Por lo anterior las empresas públicas dirigen su desarrollo a partir de las directrices que dictan las políticas públicas, lo cual son las bases fundamentales de la razón de ser de las empresas públicas (Sarmiento Vélez, 2012). También es clave mencionar que en este contexto se evidencia contradicciones propias del Estado, como existencia de intereses políticos diversos, clientelismo y corrupción. De allí que es un objetivo principal que las empresas públicas logren un manejo armónico de esta debilidad, con la meta de alcanzar niveles aceptables de eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos.

La gestión pública en estas entidades es la articulación estratégica de las acciones de una entidad, de su misión y sus objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en los planes de desarrollo o trabajo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones finalmente reflejadas en el presupuesto(Ceron Rincón, 2014).

La gestión pública en cualquier entidad será medida por resultados, debe tener un accionar transparente y rendir cuentas a una sociedad civil(Holguín & Lucio-Arias). En un contexto actual, se puede evidenciar un inadecuado trabajo, la cual se traduce en una gestión estratégica ineficiente por parte de las empresas públicas(Peña Alarcón & Parra Ramírez, 2012).

A lo anterior también se le puede atribuir a la influencia política sobre la entidad se detalla en la inclusión de personal que satisfacen más a intereses burocráticos y políticos, que a los requerimientos primordiales de las empresas públicas, sus funcionarios y clientes(Bocanegra González, 2014).

Calvano (Como se citó en Bocanegra González, 2014) ilustra muy bien afirmando que actualmente las tres ramas del poder público, administran la política, en la práctica la rama ejecutiva tiene hoy más influencia que las otras dos, de ahí que la clase política luche por colocar en los cargos públicos a quienes pueden mover como en el ajedrez, dentro de los diferentes cargos claves para la actividad política.

Particularmente este hecho es enemigo para una eficaz gerencia y desarrollo de la entidad.

Los intereses políticos alejan la gestión del verdadero sentido de la gerencia pública. Dicho de otra forma, el ciudadano y la sociedad, son los

directamente afectados por la incidencia política en el nombramiento de gerentes públicos que no conocen, no están capacitados y no les interesa satisfacer sus necesidades.(Bocanegra González, 2014)

Todo esto nos lleva a un problema real y generalizado en todo el continente latinoamericano, que se evidencia en su pobre desempeño y repercute en el desarrollo de los países por impactar negativamente el crecimiento económico de cada nación. Específicamente estos impactos se traducen en disminución de la inversión, huecos fiscales, aumento de deuda estatal, desvío de recursos de proyectos esenciales y menor disposición de los usuarios a pagar las tarifas por el servicio(Bohoslavsky, 2011).

Para poder salir de este círculo vicioso la cual también están involucradas otras entidades del estado, es necesario tener en cuenta al Cabinet Office Británico (Como se citó (Damea, 2013) que dice en su informe que la eficacia del gobierno y de los servicios públicos depende del éxito de la innovación para desarrollar mejores modos de responder a las necesidades, de resolver los problemas y de usar bien los recursos y las tecnologías. Lo anterior puede verse en el ámbito latinoamericano, específicamente en Chile, en relación al liderazgo en la gestión eficaz en empresas de servicios públicos mediante la implementación de conciencia, responsabilidad y ética hacia dentro de la organización(Alfaro, 2009).

La innovación en el sector público se entiende como la puesta en marcha de nuevos métodos (procesos, procedimientos, formas de gestión), políticas, productos y servicios con el objetivo de responder eficazmente a los cambios en las necesidades de la comunidad y a los requerimientos de los usuarios(Chirinos, 2012). En consecuencia se evidenciará en eficiencia del gasto público traduciéndose en reducción de costos, teniendo como fin último crear valor a la sociedad(Damea, 2013).

Para que lo anterior sea una realidad, la gestión eficiente del gerente será determinada principalmente por una acertada definición de sus metas estratégicas, las estrategias, los indicadores de medición y la eficacia organizacional a partir del manejo del conocimiento (Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce, & Rodríguez Ponce, 2013). Estas variables darán la orientación a su gestión para la satisfacción de los requerimientos de los usuarios y el establecimiento de la empresa de servicios públicos(Bocanegra González, 2014).

A partir de una visión de la Gestión Pública, el Pensamiento Estratégico se puede definir como una estructura o sistema que muestra dinamismo, en esta medida las interacciones que establece con el entorno generan un número de oscilaciones que pueden comprometer su duración, traduciéndose en éxito o en fracaso(Kadi Montiel, 2012).

Otro aspecto muy importante en el desarrollo de la innovación de las Empresas Públicas se refiere a su organización interna, principalmente en su dirección y manejo corporativo (Varela Barrios, 2010). Cuáles son las metas claras de la empresa, cómo se dispone la dirección, el personal que estará a cargo de ella, método de selección de los directivos, establecer el nivel de responsabilidades de los altos mandos, y ante quién deben rendir cuentas, son factores muy cercanos o de directa relación con el éxito que la empresa de servicios públicos obtenga (Curutchet & Torres, 2013).

De una forma general, las empresas públicas presentan según Rodríguez (Como se citó en Muñoz, 2013) una estructura organizacional que tiene las siguientes características:

- Tienen como fin desarrollar proyectos constructivos para la sociedad, por lo cual es necesario que se involucren todos los actores involucrados tales como los ejecutivos y los funcionarios de las empresas públicas, también la empresa privada y las organizaciones sociales existentes en el correspondiente radio de acción de las empresas implicadas (Muñoz, 2013).
- Ejercen potestad en el sector designado, debido a que existe con antelación un poder político que normalmente es producto de la entidad estatal presente en esa zona (Muñoz, 2013).
- Las metas y los recursos se basan en los principios fundamentales, teóricos y prácticos, de una entidad político-administrativa vigente en un momento determinado. Todo esto se puede visualizar en el acceso a los altos cargos de los profesionales de la política y demás servidores públicos en cada uno de los niveles organizacionales de la empresa (Muñoz, 2013).
- Las funciones son desarrolladas en un ámbito no cambiante, regidas por valores culturales, religiosos y sociopolíticos, que condiciona la visión y misión de la gerencia pública (Muñoz, 2013). Por lo anterior, valores como la paz, la seguridad ciudadana, el respeto a los derechos humanos, la justicia y la equidad social, son pilares fundamentales para la difusión de cualquier empresa pública, ya sea del orden nacional, departamental o Municipal (Garrido-Lecca & America, 2010).
- Asimilan el desarrollo nuevas tecnologías en forma no adecuada, asimétrica y muchas veces de forma tardía en comparación con las organizaciones de carácter privado (Berg, 2013).
- Tienen como función mediar entre las necesidades generales de la población nacional, regional o local y las necesidades específicas de un fragmento poblacional de ella (Muñoz, 2013). Es importante aclarar que las empresas públicas pueden llegar a tener una gran influencia sobre las comunidades Municipales, las instituciones departamentales y los usuarios que muchas veces es empleado en la negociación de los conflictos sociales existentes (Revollo & Londoño, 2010).

- La gerencia del talento humano es totalmente diferente con el sector privado. Normalmente, la vinculación y tiempo de permanencia de los servidores públicos en sus respectivos cargos están regulados, v.gr., por la carrera administrativa (Muñoz, 2013). Estos sistemas de manejo de personal, en muchas ocasiones, se transforman en verdaderos obstáculos para la promoción del talento humano, disminuyen la calidad del servicio prestado por los servidores públicos (propiedad del cargo, lentitud en el avance de los procesos disciplinarios) y generan inflexibilidades en la rotación del personal, entre otros factores. (Ferro, Lentini, & Romero, 2011).

Métodos y materiales.

El tema abordado según la revisión de la bibliografía revelo que la literatura estudiada son muchos estudios similares pero en otros contextos. Por lo anterior se desarrolló como metodología de investigación el de tipo exploratorio el cual permite un acercamiento a problemáticas desconocidas, con el objetivo de generar un mejor comprensión del mismo y establecer ideas para una futura investigación más profunda, este tipo de método se centra en descubrir (Grajales, 2000).

En este contexto este método tiene como fin principal de visualizar un escenario general de la problemática. Esta clase de investigación facilita atomizar el problema general en unos más pequeños para facilitar establecer hipótesis, aunque muchas veces se presentan deficiencias en información precisa para la generación de las mismas (Namakforoosh, 2000).

En general, la investigación exploratoria tiene como finalidad establecer la problemática para generar hipótesis más precisas, Establecer un norte para próximas investigaciones mediante la recolección de información específica del problema para aumentar el conocimiento del mismo y finalmente aclarar conceptos (Namakforoosh, 2000).

La investigación propuesta es de tipo cualitativa, la cual evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas (Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002). Es importante aclarar que el método de muestreo es de tipo no probabilístico, ya que no es minucioso o de carácter científico, solo se busca una muestra que sea característica a partir de unos criterios definidos y seleccionados mediante el azar o selección de juicio (Sampieri, Collado, Lucio, & Pérez, 1998).

Por lo anterior se concluye que es de gran ventaja y se puede recopilar mucha información mediante encuestas a los involucrados directos en el área de estudio (Namakforoosh, 2000), por lo cual para la investigación se utilizará el MUESTREO DE JUICIO donde el investigador toma la muestra seleccionando los elementos que a él le parecen representativos, por lo que depende del criterio del investigador (Sampieri, Collado, Lucio, & Pérez, 1998), por tanto se tomarán como muestra el perfil de los encuestados con gran relevancia para el estudio, en este caso en particular los consultores, los cuales son encargados de realizar los diseños y gestionar conjuntamente con la Empresa de Servicios Públicos de Cundinamarca (EPC) mediante la mutua cooperación con los supervisores del área técnica de las Empresas de Servicios Públicos de Cundinamarca, los cuales tiene como función supervisar el desarrollo del diseño y facilitar la gestión ante los Municipios para lograr la Viabilización ante Subdirección de Agua potable y Saneamiento básico del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, mediante la metodología propuesta por la ventanilla Única para la presentación de proyectos para lograr apoyo financiero total o parcial.

Conocer las opiniones y percepciones de los consultores con respecto a la organización es un buen termómetro para medir el desempeño por parte de los supervisores y principalmente las dificultades para gestionar los proyectos son de gran relevancia para conocer e identificar los problemas que actualmente se presentan en la organización.

Como se conoce, cada proyecto es único e irrepetible, por tal motivo la encuesta fue enfocada en este hecho y las particularidades de las mismas para su gestión según los requerimientos establecidos por la ventanilla única. Cada pregunta formulada tiene una escala de evaluación del uno (1) al diez (10) y abarca principalmente cuatro aspectos importantes para gestión de proyectos:

1. Acompañamiento de las Empresas en la gestión de documentación, permisos y adquisición de predios por parte de la administración municipal necesarios para el proceso de Viabilización.
2. Estado de los canales de comunicación entre las empresas, contratistas y entes gubernamentales para un desarrollo óptimo del proyecto para una gestión exitosa
3. Nivel de desempeño y acompañamiento para una óptima ejecución de los diseños por parte de los supervisores.

Finalmente, se indaga de una forma abierta para cada uno de los encuestados cuáles fueron los mayores inconvenientes en particular para cada proyecto realizado.

Resultados y análisis

Para el análisis de las encuestas realizadas y medidas en una escala de uno (1) a diez (10), se estableció como parámetro de evaluación en el rango de cero (0) a tres (3) unidades como “Malo”, cuatro (4) a seis (6) unidades como “Regular”, siete (7) a ocho (8) unidades como “Bueno” y finalmente de nueve (9) a diez (10). A continuación se presentan los hallazgos según los cuatro (4) aspectos anteriormente mencionados y en los cuales se dividió la encuesta.

1. *Acompañamiento de las Empresas en la gestión de documentación, permisos y adquisición de predios por parte de la administración municipal necesarios para el proceso de Viabilización.*

Para este primer aspecto se formularon tres preguntas importantes (Ver Anexo No.1 Encuesta tipo), la primera en relación al conocimiento y gestión de requerimientos administrativos y jurídicos ante los Municipios, la segunda con respecto a ser un facilitador para la comunicación e interacción con la población objetivo del proyecto y la tercera su compromiso para garantizar un desarrollo óptimo de la ejecución de los diseños técnicos. Los resultados de la percepción de su gestión en cada aspecto se relacionan mediante la tabla No.1:

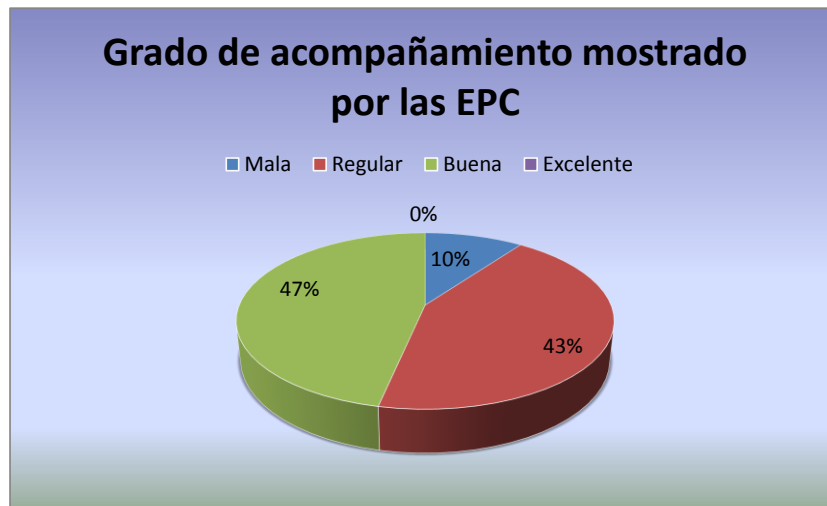
Tabla No.1 Percepción encuestados según pregunta formulada en la encuesta primer aspecto - cifras expresadas en porcentaje (%)

Grado de acompañamiento mostrado por las EPC	Pregunta No.1	Pregunta No.2	Pregunta No.3
Mala	20.0%	10.0%	0.0%
Regular	40.0%	30.0%	60.0%
Buena	40.0%	60.0%	40.0%
Excelente	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Procesamiento propio, 2014.

Partiendo de esto resultados se puede inferir que la percepción con respecto al grado de acompañamiento (Ver gráfico No. 1) por parte de las empresas de servicios públicos de Cundinamarca (EPC) es de carácter “mala” en un 10% de los encuestados, el 43% creen que es “regular” y por último el 47% piensa que es de tipo “Bueno”, es de resaltar que para ninguno de los participantes de la muestra lo catalogo como “excelente”.

Grafico No.1 Percepción encuestados acompañamiento EPC
Cifras expresadas en porcentaje (%)



Fuente: Procesamiento propio, 2014.

2. *Estado de los canales de comunicación entre las empresas, contratistas y entes gubernamentales para un desarrollo óptimo del proyecto para una gestión exitosa*

Continuando con el análisis en segundo aspecto también se formularon tres preguntas importantes (Ver Anexo No.1 Encuesta tipo), la primera en relación a la comunicación directa con los diseñadores, la segunda con respecto a su interacción con los entes territoriales que aprueban y financian los proyectos como el Ministerios de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT) y la tercera su capacidad para la toma de decisiones técnicas y jurídicas para un exitosa gestión del proyecto. Los resultados se relacionan a continuación en la tabla No.2:

Tabla No.2 Percepción encuestados según pregunta formulada en la encuesta segundo aspecto - cifras expresadas en porcentaje (%)

Nivel de satisfacción con respecto a los canales de comunicación	Pregunta No.1	Pregunta No.2	Pregunta No.3
Mala	0.0%	10.0%	40.0%
Regular	20.0%	50.0%	50.0%
Buena	70.0%	40.0%	10.0%
Excelente	10.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Procesamiento propio, 2014.

Con los anteriores resultados se puede deducir que la percepción con respecto al nivel de satisfacción con respecto a los canales de comunicación (Ver gráfico No. 2) es de carácter “mala” en un 17% de los encuestados, el 40% creen que es “regular”. Por otro lado un 40% piensa que es de tipo “Buena” y 3% lo catalogo como “excelente”, esta última cifra muy baja para la importancia que tiene la comunicación hacia el interior y exterior de una organización.

Grafico No.2 Percepción encuestados canales de comunicación
Cifras expresadas en porcentaje (%)



Fuente: Procesamiento propio, 2014.

3. Nivel de desempeño y acompañamiento para una óptima ejecución de los diseños por parte de los supervisores.

El tercer aspecto que se analizó mediante la formulación de preguntas fue divididas en tres partes (Ver Anexo No.1 Encuesta tipo), la primera en relación a su buen desempeño profesional, la segunda con respecto a su disposición para generar espacios para solucionar problemas propios del proyecto y la tercera su capacidad otorgar oportunidades para ajustes de diseño para evitar sobrecostos en una eventual ejecución. Los resultados se relacionan a continuación en la tabla No.3:

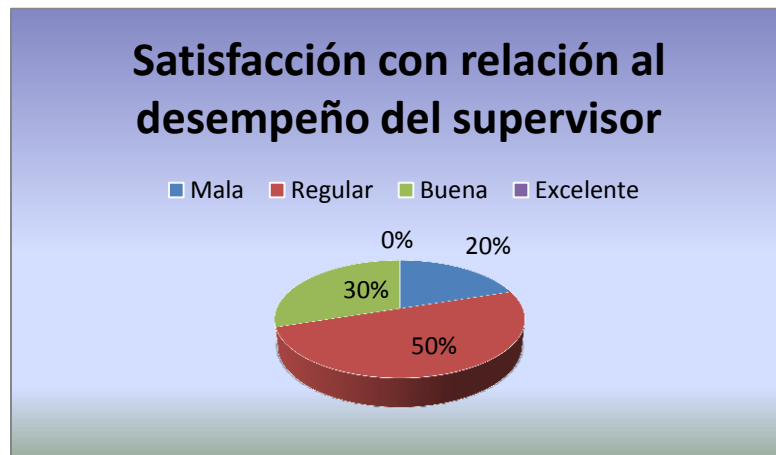
Tabla No.3 Percepción encuestados según pregunta formulada en la encuesta tercer aspecto - cifras expresadas en porcentaje (%)

Satisfacción con relación al desempeño del supervisor	Pregunta No.1	Pregunta No.2	Pregunta No.3
Mala	0.0%	20.0%	40.0%
Regular	60.0%	40.0%	50.0%
Buena	40.0%	40.0%	10.0%
Excelente	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Procesamiento propio, 2014.

Los resultados obtenidos, es claro que la percepción con respecto al nivel de satisfacción con relación al desempeño del supervisor (Ver gráfico No. 3) es de carácter “mala” en un 20% de los encuestados, el 50% creen que es “regular” y por último el 30% piensa que es de tipo “Bueno”, es de resaltar que igual como el primer aspecto analizado en este para ninguno de los participantes de la muestra lo catalogo como “excelente”.

Grafico No.3 Percepción encuestados desempeño supervisor Cifras expresadas en porcentaje (%)



Fuente: Procesamiento propio, 2014.

Para finalizar, a cada uno de los entrevistados mediante una pregunta abierta se pudo establecer una similitud de los mayores inconvenientes en particular para cada proyecto realizado para su Viabilización o fracaso, estas se enumeran a continuación:

- 1 No se realizó la gestión de los permisos de servidumbre donde se proyectaba la realización del proyecto por parte de la administración Municipal por falta de acompañamiento de la EPC.

- 2 La administración Municipal no recolecto la documentación exigida de carácter jurídica y administrativa según requerimiento ventanilla única por falta de acompañamiento de la EPC.
- 3 No adquisición de predios para realizar el proyecto y presupuesto insuficiente para desarrollar estudios preliminares esenciales para la consultoría tales como estudios de suelos y tratabilidad de agua.
- 4 La selección del tipo y localización del proyecto van en relación a intereses políticos de unos pocos que a una real selección objetiva.

Conclusiones y recomendaciones

- ✓ Como se puede evidenciar muchos de los problemas que generan la no Viabilización y por ende su fracaso radica en gran parte en la deficiente modelo gestión y acompañamiento por parte de la Empresas Publicas de Cundinamarca (EPC) a los municipios para subsanar requerimientos administrativos y jurídicos exigidos por la ventanilla única del Ministerio de Vivienda, Ciudad y territorio. Por lo anterior se recomienda desarrollar mejores modos de responder a las necesidades, de resolver problemas y de usar bien los recursos financieros y las tecnologías, ya que alcanzar la eficacia depende de la innovación en estos temas puntuales.
- ✓ Las empresas como ente especial para el direccionamiento del crecimiento económico y social de Cundinamarca, presenta deficiencias en la planeación para los diseños, generando un pobre desempeño y la no definición de prioridades para la gestión de proyectos, la cual impacta negativamente el desarrollo de los Municipios que conforman el departamento.
- ✓ Aunque las empresas de servicios públicos de Cundinamarca se dirige a partir de las directrices que dictan las políticas públicas del departamento o nación, se puede evidenciar la existencia de intereses políticos, el cual es un enemigo para una eficaz gerencia y desarrollo de la entidad, ya que alejan a la organización del verdadero sentido de una gerencia pública.
- ✓ Como se evidencio, la percepción del desempeño del personal solo llega a niveles buenos que rozan a la mediocridad y se le puede atribuir a la influencia política sobre la entidad en la inclusión de personal que solo satisfacen deseos burocráticos que a los requerimientos primordiales de la organización.
- ✓ Para generar un clima de innovación es necesario generar una cultura del cambio hacia dentro de la organización que se debe

evidenciar mediante la puesta en marcha de nuevos métodos en los procesos, procedimientos y formas de gestión, nuevas políticas, productos y servicios, con el objetivo de responder eficazmente a los cambios en las necesidades de los clientes (Municipios) y requerimientos de los entes territoriales (Ministerios).

- ✓ Otro aspecto catalizador para el desarrollo de innovación en las empresas se refiere a su dirección y manejo corporativo, ya que una eficaz gerencia será determinada por una acertada definición de sus metas estratégicas en el departamento, las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, implementación de indicadores de medición y la eficacia organizacional en el manejo de la comunicación e información, lo anterior sustentado mediante liderazgo férreo por parte del gerente en la generación de conciencia, responsabilidad y ética hacia dentro de la organización.
- ✓ Finalmente otros factores importantes para una exitosa gerencia por parte de las empresas públicas de Cundinamarca (EPC) es tener claro cuáles son las metas de la organización, como se dispone la dirección, el personal que estará a cargo, método de selección de directivos idóneos y no por influencia política, establecer el nivel de responsabilidades de los altos mandos y ante quien se debe rendir cuentas.

Bibliografía

- Alfaro, R. (2009). *Fomento de la eficiencia de las empresas estatales de agua potable y saneamiento*: CEPAL.
- Berg, S. V. (2013). Best practices in regulating State-owned and municipal water utilities.
- Bocanegra González, J. (2014). Habilidades gerenciales. Competencias en la gerencia pública.
- Bohoslavsky, J. P. (2011). Fomento de la eficiencia en prestadores sanitarios estatales: la nueva empresa estatal abierta. *Documentos de Proyecto*(381).
- Ceron Rincón, A. (2014). Relación del marketing en la gestión pública.
- Chirinos, J. M. (2012). PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL ESTADO ZULIA, VENEZUELA. *REVECITEC URBE*, 2(1), 73-88.
- Curutchet, A. S., & Torres, L. A. (2013). Empresas del Estado: Errores del Pasado, Soluciones a Futuro. *Actualidad Económica*, 22(78).
- Damea, A. M. M. (2013). Rseña" La necesaria innovación en la administración pública" de A. Abril Abadín, M. Deza Pulido, J. Vicente García Manjón, M. Gutiérrez Díaz, JA Rodríguez Escobar y J. Rodríguez-Arana. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 12(3), 169-172.
- Ferro, G., Lentini, E., & Romero, C. (2011). Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, 385, 58pp.
- Garrido-Lecca, H., & America, U. N. E. C. f. L. (2010). *Inversión en agua y saneamiento como respuesta a la exclusión en el Perú: gestación, puesta en marcha y lecciones del Programa Agua para Todos (PART)*: CEPAL.
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *On line*(27/03/2.000). *Revisado el*.
- Holguín, H. M., & Lucio-Arias, D. UNA APROXIMACIÓN A LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO.
- Kadi Montiel, O. J. (2012). PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA: UNA CONFLUENCIA SOBRE LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL. *COEPTUM*, 4(1), 16-31.
- Muñoz, O. H. (2013). La gerencia pública y su importancia en el proceso de planeación y gestión del desarrollo local en los municipios colombianos. *Revista Tendencias*, 3(2).
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*: Editorial Limusa.
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., & Rodríguez Ponce, J. (2013). La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas. *Revista Facultad de Ingeniería*(47), 218-227.
- Peña Alarcón, J. G., & Parra Ramírez, L. (2012). Sistema único de gestión SUG proyecto de implementación.
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78.
- Revollo, D., & Londoño, G. (2010). Análisis de las economías de escala y alcance en los servicios de acueducto y alcantarillado en Colombia Analysis of Economies of Scale

- and Scope in Water Supply and Sanitation Services in. *Desarrollo y Sociedad*(66), 145-182.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. d. I. L. C. (1998). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill México.
- Sarmiento Vélez, J. C. (2012). *La gestión de los gobiernos municipales a través de las empresas públicas*.
- TORRES FRAGOSO, J. (2012). Local government innovation in Ibero-American countries. New public management inspires possibilities. *Estudios Gerenciales, 28*(SPE), 281-302.
- Varela Barrios, E. (2010). Estrategias de expansión y modos de gestión en Empresas Públicas de Medellín, EPM. *Estudios Políticos*(36).

Anexo No. 1 Encuesta Tipo

Nombre proyecto:		Población Beneficiada:	
Localización:		Inversión Proyectada	
Nombre Consultor:		Viabilización (S/N)	

Por favor, emplee una escala del 1 al 10 para cada respuesta.

a) Especifique el grado de acompañamiento mostrado por las empresas en los siguientes detalles:

- Conocimientos y gestión requerimientos hacia los Municipios X
- Posibilidad de interactuar con la comunidad beneficiaria X
- Estimulación para un desarrollo óptimo de la ejecución del diseño X

b) El nivel de satisfacción con respecto a los canales de comunicación:

- Comunicación directa con los diseñadores X
- Comunicación con otras instituciones involucradas tipo ministerio X
- Buena capacidad para la toma de decisiones técnicas y jurídicas X

c) El nivel de satisfacción con relación al desempeño del supervisor:

- Se trata de un buen profesional X
- Brinda oportunidad para la solución de problemas del proyecto X
- Otorga oportunidades ajustes al diseño X

d) Enumere los principales inconvenientes para la consecución de la viabilidad de los proyectos:

1	
2	
3	