

**“EL MODELO DE GERENCIA DE LAS EMPRESAS GESTORAS, COMO RESPONSABLES DE LA GESTIÓN, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLANES DEPARTAMENTALES DE AGUAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS DEL SECTOR.”**



**ASDRUBAL ARMANDO CARREÑO TOVAR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTA, D.C., NOVIEMBRE DE 2014**

**“EL MODELO DE GERENCIA DE LAS EMPRESAS GESTORAS, COMO RESPONSABLES DE LA GESTIÓN, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLANES DEPARTAMENTALES DE AGUAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS DEL SECTOR.”**



**ASDRUBAL ARMANDO CARREÑO TOVAR**

**Trabajo de Grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor**

**JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA, D.C., NOVIEMBRE DE 2014**

## **Resumen**

Los Planes Departamentales de Agua -PDA, son un programa diseñado y creado en el año 2007, con el objetivo de acelerar la consecución de las metas de prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado asociadas a los objetivos de desarrollo del milenio en el 2015 y a lo propuesto en el documento Colombia Visión 2019. Los Planes se enmarcan en el documento CONPES 3463 de 2007, Planes Departamentales para el Manejo Empresarial de los Servicios de Agua y Saneamiento, la Ley 1151 de 2007 y el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, el cual, establece los lineamientos generales de los PDA dentro de la estrategia “Ciudades amables”. Así mismo, los Planes Departamentales de Agua, se reglamentaron mediante los Decretos 3200 de 2008 y el decreto 2246 de 2012.

Los Planes departamentales de Agua, plantean entre sus objetivos específicos la necesidad de fomentar una efectiva coordinación interinstitucional al interior de cada nivel y entre diferentes niveles de gobierno; acelerar el proceso de modernización empresarial del sector en todo el territorio nacional; aprovechar economías de escala mediante la estructuración de esquemas regionales de prestación; articular las diferentes fuentes de recursos y facilitar el acceso del sector a crédito; ejercer un mejor control sobre los recursos y el cumplimiento de la regulación y contar con planes de inversión integrales con perspectiva regional de corto, mediano y largo plazo.

Dentro de las estructuras operativas de los planes departamentales de agua, se encuentran el Comité Directivo, que es la máxima instancia encargada de aprobar el ejercicio de planificación y seguimiento para el desarrollo de los PAP-PDA, incorporando un análisis de necesidades, recursos disponibles, metas e indicadores definidos en el nivel departamental, el gestor y los municipios; y el gestor que es el órgano encargado de la coordinación, responsable de la

gestión, implementación, seguimiento a la ejecución del PAP-PDA y los asuntos relacionados con agua potable y saneamiento básico en el departamento, los cuales, pueden una empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo del orden departamental, siempre que sus estatutos permitan la vinculación como socios de los municipios y/o distritos del departamento que lo soliciten; o el departamento. (SINERGIA, 2010).

### **Palabras claves**

Planes departamentales de aguas, servicios públicos, estructuras operativas, gestor, comité directivo, instrumento de planeación, gestión, seguimiento, planeación, implementación

## **Abstract**

Departmental Plans Water -PDA are designed program created in 2007 with the aim to accelerate the achievement of the goals of provision of water and sewerage services associated with the millennium development goals in 2015 already Colombia proposed in document Vision 2019. Plans are part of the CONPES 3463 2007 Departmental Business Plans for the Management of Water and Sanitation Services, the 1151de Act 2007 and the National Development Plan 2006-2010, which establishes the general guidelines of the PDA in the strategy "Friendly City". Likewise, the Departmental Plans Water, were regulated by Decree 3200 of 2008 and Decree 2246 of 2012.

Departmental Plans Water raised its specific objectives the need to promote effective interagency coordination within each level and between different levels of government; accelerate the modernization of the business sector throughout the country; achieve economies of scale through the establishment of regional delivery schemes; coordinate the various funding sources and facilitate access to credit industry; better control over resources and compliance with regulations and have comprehensive plans of regional investment outlook, short, medium and long term.

Within the operational structures of departmental water plans, are the Steering Committee, which is the highest body that approves the exercise of planning and monitoring the development of PAP-PDA, incorporating an analysis of needs, available resources, goals and indicators defined at the departmental level, the manager and municipalities; and the manager is the body responsible for the coordination, responsible for the management, implementation, monitoring the implementation of the PAP-PDA and issues related to drinking water and sanitation department, which may one utility household water supply, sewage and toilet departmental-

provided their statutes permit linking municipalities as partners and / or districts of the department upon request; or department. (Synergy, 2010)

**Keywords**

Water departmental plans, utilities, operating structures, manager, steering committee, planning instrument, management, monitoring, planning, implementation.

## **Introducción**

Según la organización de las naciones unidas ONU, el acceso al servicio de agua potable es un derecho humano esencial para el desarrollo de la vida y de todos los derechos humanos, la inexistencia o precariedad en el suministro y acceso del agua en condiciones de calidad aptas para el consumo humano, genera fuertes impactos en todos los niveles de expresión de los grupos poblacionales, a escalas económica, política, pero principalmente a nivel social y ambiental en lo relacionado con la seguridad alimentaria y la salud pública.

En Colombia, el año 2007 gobierno nacional, diseñó e inició la implementación de los Planes Departamentales para el Manejo Empresarial de los Servicios de Agua y Saneamiento – Planes Departamentales de Agua, desde un enfoque empresarial con un esquema financiero, administrativo y tarifario generalizado, con lo cual, se busca mejorar el desempeño del Sector y garantizar el cumplimiento de las Metas del Milenio, relacionadas con la cobertura de estos servicios públicos, sin que sea clara su articulación con las acciones tendientes a mitigar la escasez y la contaminación de las fuentes hídricas. (CONTRALORIA, 2011)

Los Planes Departamentales de Agua y Saneamiento para el Manejo Empresarial de los Servicios de Agua y Saneamiento (PDA), se presentaron como la estrategia para afrontar de forma integral todas las limitaciones del sector y cumplir con las metas de prestación de los servicios asociadas a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en 2015 y a lo propuesto en el documento Colombia Visión 2019. (SINERGIA, 2010)

De acuerdo con el documento Conpes 3463 de 2007, los Planes Departamentales de Agua Son la estrategia del Estado para acelerar el crecimiento de las coberturas y mejorar la calidad de los servicios, al facilitar el cumplimiento de los siguientes lineamientos de política: (i) efectiva coordinación interinstitucional al interior de cada nivel y entre diferentes niveles de gobierno, (ii) acelerar el proceso de modernización empresarial del sector en todo el territorio nacional, (iii) aprovechar economías de escala

mediante la estructuración de esquemas regionales de prestación, (iv) articular las diferentes fuentes de recursos y facilitar el acceso del sector a crédito; (v) ejercer un mejor control sobre los recursos y el cumplimiento de la regulación, y (vi) contar con planes de inversión integrales con perspectiva regional, de corto, mediano y largo plazo. (SINERGIA, 2010).

El Decreto 3200 de 2008, definió los Planes Departamentales de Agua, como un conjunto de estrategias de planeación y coordinación interinstitucional, formuladas y ejecutadas con el objeto de lograr la armonización integral de los recursos y la implementación de esquemas eficientes y sostenibles en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico. Con el decreto de 2246 de 2012, se terminó de reglamentar finalmente el funcionamiento de los Planes Departamentales de Agua y en su artículo 5, se establecieron las estructuras operativas, dentro de las cuales se encuentra el comité directivo y el gestor como organización encargada de realizar la gestión, implementación, seguimiento a la ejecución del PDA para alcanzar los objetivos y metas del sector.

Con el presente estudio se pretende analizar y evaluar la función de la empresa gestora como responsable de la gestión, implementación y seguimiento de a la ejecución del PDA. En el capítulo 1, se presenta la Política sectorial e institucional y el marco legal del Programa, posteriormente en el capítulo 2, se estudiarán las estructuras operativas de los planes departamentales de aguas, en el capítulo 3, los instrumentos de planeación de los planes departamentales de agua, y finalmente en el capítulo 4, se realizará un análisis y evaluación del gestor como modelo de gerencia de los planes departamentales de agua.

## **Materiales y Método**

En el presente estudio se utilizara el método descriptivo, donde se evaluara las estructuras operativas de los planes departamentales de agua, especialmente en lo que tiene que ver con el papel del gestor como responsable de la gestión implementación, seguimiento a la ejecución del PDA y los resultados hasta la fecha, se partirá de la recolección de información secundaria como leyes, decretos, documentos conpes, informes, publicaciones entre otros, además se realizar entrevistas a funcionarios del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, y a los gerentes gestores y demás personas expertas en el tema.

## **Problema**

Como mejorar el modelo de gerencia de las empresas gestoras, como responsables de la gestión, implementación, seguimiento a la ejecución del PDA para alcanzar los objetivos y metas del sector.

## **Objetivo general**

Analizar y evaluar el modelo de gerencia de la empresa gestora como responsable de la gestión, implementación y seguimiento de a la ejecución del PDA.

## **Objetivos específicos**

- Evaluar las estructuras operativas e instrumentos de planeación de los planes departamentales de agua.
- Analizar la organización administrativa de la empresa gestora.
- Explicar cada de las actividades que desarrollan las empresas gestoras.
- Diseñar y proponer estrategias para mejorar la gestión de las empresas gestoras.

## **Justificación**

La implementación de los Planes Departamentales Agua, sin que previamente se hubieran fortalecido las capacidades técnicas, operativas y de gestión de los departamentos y del mismo Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio- MVCT, no han permitido avanzar eficaz y eficientemente en la ejecución de proyectos que garanticen el suministro de agua con las características de calidad, cantidad y continuidad requeridas para garantizar el derecho humano al agua potable y el saneamiento básico. En la mayoría de los casos, son los departamentos conjuntamente con algunos municipios los que se han constituido como empresas gestoras, dentro de la estructura operativa del Plan Departamental de Aguas, ello ha conllevado a una débil capacidad técnica, operativa y de planeación que se refleja en el limitado avance del desarrollo de proyectos, deficiencias en la asistencia técnica y en la gestión para el logro de la vinculación de los municipios e inadecuado compromiso de los recursos, la función de los gestores como responsables de la gestión, implementación y seguimiento se ha dirigido solamente a la presentación de proyectos al Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio para su viabilizarían y posterior ejecución, sin implementar esquemas de planeación que prioricen las necesidades reales de los diferentes municipios que integran el PDA.

## **Límites de la investigación**

La investigación abarcara únicamente y se enfocara sobre una de las estructuras operativas de los planes planes departamentales de agua, como lo es el modelo de gerencia del gestor empresarial, se contara principalmente con fuentes de información secundaria como informes, estudios y normatividad del sector, y algunas fuentes primarias como entrevistas a líderes y gestores del Plan Departamental de Aguas.

El lugar o espacio donde se llevara a cabo la investigación es la sede del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio.

La financiación del estudio se realizara con recursos propios del investigador, no se cuenta con la financiación de otros entes.

### **1. Política sectorial e institucional y marco legal del programa.**

Según el desarrollo histórico de nuestro país, la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento bajo un enfoque teórico se ha mantenido de forma alternada entre los modelos público y privado para, como respuesta a un modelo complementario o subsidiario entre el papel del estado y el mercado, con sus consecuentes rivalidades. En este sentido, la consolidación del sector se ha visto inmersa en el debate entre las bondades de la intervención del estado, en la creación del orden social y la modernización sectorial y el aporte del mercado como elemento dinamizador del desarrollo, conllevando a la utilización de modelos excluyentes o únicos que han denotando resultados poco alentadores para el sector.

(CONTRALORIA, 2011)

Siempre han existido discusiones, sobre la forma de comercializar el bien o servicio, toda vez que se trata de un bien de carácter nacional, de uso público, esencial y preferente y cuyo usufructo y explotación debe realizarse bajo las condiciones del desarrollo sostenible.

Igualmente, por la importancia que su acceso determina en la vida humana y de las sociedades, es elevado a la categoría de derecho fundamental por los países miembros de la ONU, lo cual implica garantizar el acceso universal para toda la población sin restricción, indistintamente de las condiciones que el mercado requiera para ello.

Dentro de este modelo, el marco normativo actual que direcciona la política de Agua potable y Saneamiento Básico en el país, señala que los servicios públicos son esenciales e inherentes a la finalidad social del Estado y por tanto, él debe asegurar su prestación eficiente en todo el

territorio nacional. Además, la Constitución hace explícita la obligación del Estado de prestar directa e indirectamente, a través de comunidades organizadas o particulares estos servicios, manteniendo la regulación, control y vigilancia de los mismos.

En el año 2005, el diagnóstico del sector de Agua Potable y Saneamiento Básico (APSB) indicaba que la alta dispersión de la estructura de la industria, no permitía aprovechar economías de escala potenciales (tanto en la planeación, pre-inversión y ejecución de inversiones, como en la prestación de los servicios), y favorecía la atomización de los recursos aportados por el Estado, los cuales, además, se venían asignando de forma desarticulada desde las diferentes fuentes financiadoras del sector (tarifas, Sistema General de Participaciones -SGP-2, regalías, aportes del Gobierno Nacional, Departamentos, Corporaciones Autónomas Regionales -CAR-), 3. Se estimó la existencia de más de 12 mil prestadores en el país, de los cuales 2.244, ubicados en 887 municipios, se encontraban registrados ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD). (SINERGIA, 2010)

El documento CONPES 3383 del 10 de octubre de 2005, Plan de Desarrollo del Sector de Acueducto y Alcantarillado, establece los objetivos de política que permitirán el cumplimiento de las metas en aumentos en los niveles de cobertura y de calidad del servicio. Particularmente se definen dos estrategias que luego se involucraron en el diseño de los PDA: i) Optimización de fuentes de financiamiento y ii) Adecuación de la estructura industrial y empresarial. (CONPES 3383, 2005)

El Documento CONPES 091 del 14 de marzo de 2005, “Metas y Estrategias de Colombia para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -2015, contiene estrategias que se armonizaron institucionalmente en el diseño de los PDA, para el logro de los Objetivos”. (CONPES 091, 2005).

El Documento CONPES 3385 del 10 de octubre de 2005, “Participación Privada en Servicios Públicos Domiciliarios -Lineamientos de Política, encarga al MVCT y al DNP la evaluación del Programa de Modernización Empresarial y la presentación de una propuesta de estructura organizacional y proyectos

normativos que permitan apoyar la transformación empresarial y asistencia técnica, en la estructuración de procesos de vinculación de operadores especializados, solicitar al MVCT continuar con la promoción de la participación del sector privado, los trabajadores y el sector solidario en los servicios públicos domiciliarios y desarrollar programas para fomentar la participación de los usuarios en el capital de las empresas, e incentivar la estructuración de esquemas regionales de prestación de los servicios, en coordinación con los departamentos. (CONPES 3385, 2005)

El marco normativo general del sector de agua potable y saneamiento básico se rige por las estipulaciones del Capítulo 5 de la Constitución Política de Colombia de 1991 y por la Ley 142 de 1994 (Ley de Servicios Públicos Domiciliarios). Este marco propende por el desarrollo empresarial de la prestación de los servicios, la eficiencia, la adecuada regulación tarifaria y un esquema solidario que permita el acceso a los servicios de la población de menores ingresos, entre otros aspectos. Las actividades relacionadas con la prestación de los servicios en el marco de los PDA, están sometidas a la regulación técnica, económica y de seguimiento y control general del sector, expedida por entidades como el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio - MVCT, el Ministerio de la Protección Social en materia de calidad del agua, el DNP, la SSPD y la CRA.

La formalización normativa del Programa, comenzó a partir de su inclusión en la Ley 1151 de 2007 (Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010- PND), su adopción como política de Estado en el CONPES 3463 del 12 de marzo de 2007 “Planes Departamentales de Agua y Saneamiento para el Manejo Empresarial de los Servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo” (CONPES 3463, 2007); y su definición operativa es establecida mediante el Decreto 3200 de 2008 cuyo artículo 5º fue modificado por el Decreto 2371 de junio de 2009.

La ley 1176 del 27 de diciembre de 2007 (deroga la Ley 715 de 2001), en desarrollo del Acto Legislativo 04 de 2006, reforma la estructura del Sistema General de Participaciones de las entidades territoriales en los recursos de la Nación, al crear una bolsa independiente para APSB (antes inmersos en la bolsa de propósito general), definir criterios sectoriales para su distribución, fortalecer el seguimiento y control, y dar participación y competencias específicas a los departamentos, en concordancia con los propósitos de los PDA.

Con el Decreto 3200 de 2008, reglamenta el funcionamiento de los Planes Departamentales de Agua, estableciendo dos fases para su desarrollo. Según esta norma, la primera fase comprende la suscripción de un convenio entre el MVCT y el Departamento (DECRETO 3200, 2008).

El Decreto 3170 de 2008, desarrolla el artículo 94 de la Ley 1151 de 2007, en lo relacionado con la repartición de los recursos asignados en el PND a los Departamentos, para las inversiones regionales.

El Decreto 1477 de 2009, reglamenta el proceso de certificación de los municipios y distritos asociado al uso del SGP, introducido en la Ley 1176 de 2007, y sus efectos.

El Decreto 2323 de 2009, modificó el artículo 4º, referido a los Requisitos Generales para el Proceso de Certificación, y adiciona un párrafo al artículo 3º, el cual establece la posibilidad de certificar a municipios que dejaron de ser prestadores directos si el 27 de junio de 2009 hubiesen suscrito un Acuerdo de Mejoramiento con la Superintendencia de Servicios Públicos.

El Decretos 028 de 2008, reglamenta los procesos de monitoreo, seguimiento y control integral de los recursos del Sistema General de Participaciones.

El Decreto 4548 del 23 de noviembre de 2009, ordena que la figura de “Gestor”, establecida en el Decreto 3200 de 2008, deberá regirse por el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Ley 80 de 1993 y Ley 1150 de 2007).

La Ley 1450 de 2011, “establece que los Planes Departamentales para el Manejo Empresarial de los Servicios de Agua y Saneamiento se ajustarán de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional”. (LEY 1450, 2007)

Con el decreto 2246 de 2012, se reglamenta el artículo 21 de la ley 1450 de 2011 y termina de reglamentar el funcionamiento de los planes departamentales de aguas PDA.

## **2. Estructuras operativas planes departamentales de agua**

Teniendo en cuenta la literatura del área de administración, “una estructura operativa se define como las actividades, procesos y procedimientos que operan en una organización, toman las decisiones y deben rendir cuentas a la parte funcional de la organización”. (SLIDESHARE, 2009)

Para el caso de los planes departamentales de agua, el decreto 2246 de 2012, en el Artículo 5°, define como estructuras operativas el comité directivo y el gestor:

### **2.1 El Comité Directivo**

Se define como, “la instancia encargada de aprobar el ejercicio de planificación y seguimiento para el desarrollo de los PAP-PDA, incorporando un análisis de necesidades, recursos disponibles, metas e indicadores definidos en el nivel departamental por el departamento, el gestor y los municipios”. (DECRETO 2246, 2012)

Es el máxima organismo de decisión y coordinación interinstitucional del PAP-PDA. y está integrado de la siguiente forma:

- El Gobernador, quien lo presidirá.
- Un designado del Gobernador.
- Dos (2) alcaldes en representación de los municipios y/o distritos participantes del PAP. Dichos alcaldes serán elegidos por mayoría simple entre los alcaldes de los municipios y/o distritos participantes del PAP-PDA, atendiendo criterios de distribución regional.
- Un (1) designado del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Un (1) delegado de cada autoridad ambiental con jurisdicción en los municipios del departamento respectivo, siempre y cuando dicha autoridad ambiental haya suscrito el convenio de que trata el artículo 9 del presente decreto. El delegado de la autoridad ambiental podrá ejercer el derecho al voto cuando en la respectiva sesión se discutan proyectos de saneamiento ambiental que cuenten con financiación de dicha autoridad ambiental.
- Un (1) designado del Director del Departamento Nacional de Planeación (DNP) únicamente participará y votará cuando el Comité Directivo vaya a discutir y aprobar los instrumentos de planeación de que trata el artículo 14 del presente decreto, y sus modificaciones.

Asistirán como miembros permanentes, con voz pero sin voto:

- El Gestor.
- Un (1) representante del Instrumento para el Manejo de Recursos.
- Un (1) representante del programa de Anticorrupción de la Presidencia de la República.

El Comité Directivo se reunirá mínimo cada seis meses, en forma virtual o presencial, de acuerdo con las condiciones que establezca el manual operativo de cada PAP-PDA. En cualquier caso, el Gestor como Secretaría Técnica, podrá convocar al Comité Directivo cuando lo considere necesario. Esta convocatoria podrá ser realizada por solicitud de cualquiera de los miembros del comité. Cuando en el Comité Directivo se tomen decisiones en relación con planes de obras e inversiones, proyectos específicos, estrategias de fortalecimiento y/o de transformación institucional, relacionados con una entidad territorial o grupo de entidades territoriales en particular, los respectivos alcaldes podrán asistir como invitados a la sesión del Comité Directivo donde se traten los temas de su interés. Solo serán válidas las sesiones del Comité Directivo donde se cuente con la participación de por lo menos:

- El Gobernador.
- Un alcalde que sea miembro del Comité Directivo.
- El delegado del MVCT.
- El Gestor.

En cualquier caso para la toma de decisiones se aplicará la regla de mayoría simple. En el caso de la aprobación y modificaciones del Manual Operativo, Plan de Aseguramiento de la Prestación, Plan General Estratégico de Inversiones, y Plan Anual Estratégico y de Inversiones, se requerirá el voto favorable del delegado del MVCT y del Gobernador para la adopción de la respectiva decisión. Todas las decisiones del Comité Directivo quedarán consignadas en actas que serán firmadas por el Presidente y por la Secretaría Técnica.

### **2.1.1 Funciones del Comité Directivo**

Dentro de la funciones del Comité Directivo según el decreto 2246 del 2012 se encuentran las siguientes:

- Aprobar, el manual operativo del PAP-PDA y las modificaciones al mismo que resulten necesarias. Corresponderá al Gobernador adoptar mediante decreto el manual operativo aprobado por el Comité, así como las modificaciones respectivas.
- Revisar, ajustar y aprobar las metas del PAP-PDA de acuerdo con las fuentes de financiación disponibles y el análisis presentado por el Gestor del PAP-PDA.
- Aprobar el Plan de Aseguramiento de la Prestación para los servicios públicos domiciliados de acueducto, alcantarillado y aseo para cada uno de los municipios vinculados al PAP-PDA.
- Revisar y aprobar, el Plan General Estratégico de Inversiones del PAP-PDA y aprobar el Plan Anual Estratégico y de Inversiones y sus modificaciones.
- Aprobar, con base en el convenio suscrito entre la autoridad ambiental participante y el Departamento respectivo, la propuesta presentada sobre los esquemas de trabajo y articulación de dicha autoridad ambiental con los demás participantes del PAP-PDA, así como las modificaciones a dichos esquemas que resulten necesarios. Esta propuesta deberá concertarse con el Gestor.
- Darse su propio reglamento.
- Las demás que le otorgue la normativa vigente, con el fin de implementar el PAP-PDA.

Cuando se apruebe el Plan Anual Estratégico y de Inversiones, el Departamento deberá certificar los costos del Gestor; y este deberá certificar la aprobación de los gastos de consultoría,

presentando el presupuesto para lo cual deberá revisar las fuentes y uso de acuerdo con la normatividad legal vigente.

### **3. Instrumentos de planeación**

En toda organización el proceso de planeación implica determinar la misión, visión objetivos y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, requiere la toma de decisiones, tiende el puente entre el punto donde se está y el punto hacia donde se desea ir; el proceso de planeación y control son inseparables, en este proceso se utiliza instrumentos o herramientas que su aplicación dependen del tipo de organización y actividad que desarrolla.

El Artículo 17 del decreto 2246 de 2012, establece los instrumentos de Planeación, “Cada PAP-PDA deberá contar con los siguientes instrumentos de planeación que contendrán como mínimo los siguientes aspectos para cada uno”:

#### **3.1 Manual Operativo**

Es el documento en el cual se definen los procedimientos bajo los cuales se desarrollará el PAP-PDA, que contendrá como mínimo:

- Componentes del PAP-PDA
- Estructura Operativa
- Fuentes de Financiación
  
- Criterios de distribución de los recursos.
- Plan de Acción por Municipio.

- Ejecución seguimiento y control del PAP-PDA
- Criterios para que el o los prestadores, o el o los municipios se encarguen de la contratación de las obras.
- Procedimiento para el registro contable y financiero de los recursos y de los proyectos.
- Sistemas para el monitoreo, control y seguimiento del PAP-PDA.
- Esquemas de cofinanciación para municipios o distritos con características especiales.
- Implementación de instancias de rendición de cuentas a la comunidad sobre los avances del PAP-PDA en general y realización de audiencias públicas sobre el avance de proyectos específicos.
- Mecanismos para la vinculación a los PAP-PDA de las personas jurídicas de derecho público, privado o mixto mediante el aporte de recursos financieros o técnicos o humanos, previa aprobación del Comité Directivo.
- Regulación de los periodos y esquemas de rotación del (los) representante(s) de los alcaldes con asiento en el Comité Directivo del PAP-PDA y mecanismos para acreditar la elección del (los) representante(s). La representación podrá ser regional.
- Procedimiento para la modificación del manual operativo.
- Procedimientos, condiciones y términos en que se entregarán a los municipios beneficiarios, la infraestructura construida en desarrollo del PAPI en concordancia con las estipulaciones establecidas en el esquema para el manejo de los recursos.

Para todos los municipios participantes de los PAP-PDA se deberá contar con el respectivo Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado.

### **3.2 Plan General Estratégico y de Inversiones**

Es el documento en el cual, con base en las necesidades identificadas, se definen las metas de operación y servicio durante toda la ejecución del PAP-PDA, y la capacidad de inversión para cada uno de sus componentes. Este deberá ser actualizado y/o modificado de conformidad con la verificación periódica que se haga del avance del respectivo PAP-PDA.

Este plan contendrá como mínimo:

- Componentes del PAP-PDA (infraestructura – aseguramiento de la prestación – ambiental).
- Diagnóstico técnico base del estado de prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.
- Línea base y metas en cada uno de los municipios para cada uno de los componentes, así como los indicadores,
- Fuentes, usos y recursos comprometidos por actor y componente.

### **3.3 Plan Anual Estratégico y de Inversiones**

Es el documento que señala, para cada año del PAP-PDA, el cronograma y las acciones necesarias para la ejecución de los componentes del PAP-PDA de acuerdo con las fuentes de financiación. En este Plan se incluirán, como mínimo, las inversiones a realizar anualmente en

proyectos de infraestructura, esquemas de modernización empresarial, fortalecimiento institucional, consultorías, y en general aquellas necesarias para el cumplimiento de las metas del PAP-PDA. Los Planes Anuales Estratégicos y de Inversiones se enmarcan en el Plan General Estratégico y de Inversiones. El cumplimiento de las actividades definidas en este Plan, será objeto de evaluación para la asignación de los recursos de la Nación para el PAP-PDA.

Este Plan contendrá como mínimo:

- Cronograma de ejecución anual por cada uno de los componentes en concordancia con la ejecución del año correspondiente.
- Detalle por componente de los proyectos de inversión en cada uno de los municipios.
- Metas e indicadores anuales en concordancia con la ejecución del año correspondiente.
- Cierre financiero para cada una de las inversiones a ejecutar.

### **3.4 Plan de Aseguramiento de la Prestación**

Es el documento que contiene el conjunto de acciones a desarrollar por los diferentes actores municipales y regionales con competencia en la prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo para garantizar, en el mediano y largo plazo, la sostenibilidad de las inversiones y viabilidad de la prestación del servicio. En el documento se definirán tres fases a saber:

- Fase I: Diagnóstico y Prefactibilidad. Consolidación y desarrollo de diagnósticos de los municipios y prestadores desde el punto de vista institucional, técnico, capacidad y disponibilidad de pago, viabilidad financiera de los prestadores, viabilidad empresarial, que precise por cada municipio la línea de base de los indicadores de la prestación de los

servicios de acueducto alcantarillado y aseo, así como los riesgos financieros y operacionales del prestador de los servicios, con arreglo a los indicadores y a la metodología de identificación y valoración de riesgos definidos por el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio en colaboración con la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

- Fase II: A partir del resultado de la Fase I, se debe seleccionar un escenario de acción frente a cada municipio: a) Fortalecimiento institucional, b) Transformación empresarial (incluiría vinculación de operadores) y c) Revisión de contratos de operación, en el que se precise para cada municipio como mínimo: Las metas de cada uno de los indicadores que hagan viable la prestación de cada uno de los servicios, así como las acciones propuestas para alcanzarlas, y para mitigar los riesgos financieros y operacionales del prestador de los servicios. Para cada una de las acciones se deberán definir resultados medibles y verificables, recursos requeridos, responsables y cronogramas de ejecución.
- Fase III: Puesta en marcha de la estrategia establecida en la Fase II. Ejecución de las acciones propuestas, cargue oportuna de la información al SUI y seguimiento al comportamiento de los indicadores de aseguramiento de la prestación definidos por el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio en colaboración con la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

### **3.5 Plan Ambiental**

Es un instrumento que define el componente ambiental del PAP-PDA, y tiene por objeto considerar en la planeación y ejecución de los proyectos de prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, los requerimientos ambientales asociados a dichos proyectos, para garantizar su sostenibilidad.

La planeación y ejecución de los proyectos de prestación de estos servicios públicos, deberá hacerse considerando la oferta y demanda de recursos naturales renovables disponibles para la prestación de los mismos.

Deberá contener mínimo:

- Marco de la planificación ambiental, el cual deberá contemplar como mínimo una caracterización ambiental asociada a los PAP-PDA, requerimientos ambientales para los proyectos de acueducto, alcantarillado y aseo previstos en los PAP-PDA, criterios para la priorización de proyectos de saneamiento, los cuales deben ser articulados a los instrumentos de planificación de cada Autoridad Ambiental, criterios para la priorización de proyectos de conservación así como de gestión del riesgo asociados a la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo de los PAP-PDA.
- Marco económico y financiero del componente ambiental, deberá tener previstas las fuentes de financiación de ley asociadas a este componente de los Entes Territoriales, Autoridades Ambientales cuando estas sean participantes del PAP-PDA, Empresas prestadoras de servicios públicos, exenciones tributarias, recursos de cooperación internacional, mecanismos de crédito y financiación, recursos de banca multilateral, entre otros.
- Concertación de Obras e Inversiones entre el departamento, el gestor y las Autoridades Ambientales cuando estas sean participantes del PAP-PDA con base en el diagnóstico del sector, la priorización de proyectos y las inversiones disponibles.

Los instrumentos de planeación implementados en desarrollo de los Planes Departamentales de Agua de que trata el Decreto número 3200 de 2008, deberán ajustarse en lo que corresponda de acuerdo con lo establecido en este decreto.

Dentro del cierre financiero en el marco del PAP-PDA, se deben garantizar los recursos necesarios para la ejecución integral de lo establecido en los Instrumentos de Planeación del PAP-PDA de que trata el presente artículo.

#### **4. El Gestor como modelo de gerencia en los planes departamentales de agua.**

En el ámbito administrativo, la definición de gestor está dada como alguien que pertenece a una organización en particular y que es responsable de ejecutar las tareas asignadas a la administración. De acuerdo con el concepto clásico desarrollado por Henry Fayol, el gestor puede ser definido por sus funciones dentro de la organización como: es la persona que se encarga de la interpretación de los objetivos propuestos por la organización y actúan a través de la planificación, de la organización, liderazgo o dirección y del control o verificación con el fin de alcanzar estos objetivos. Se puede concluir que el gestor es alguien que desarrolla planes estratégicos y operativos que cree más eficaz en el logro de los objetivos organizacionales, concibe las estructuras y establece las reglas, políticas y procedimientos que mejor se adapte a los planes desarrollados y, por último, implementa y coordina la aplicación del plan por un determinado tipo de comando o liderazgo y de control o verificación. (KNOOW, 2012).

Según el artículo 5 del decreto 2246 de 2012 el gestor. Es el responsable de la gestión, implementación, seguimiento a la ejecución del PAP-PDA y los asuntos relacionados con agua potable y saneamiento básico en el departamento. Podrán ser gestores una empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo del orden departamental, siempre que sus estatutos permitan la vinculación como socios de los municipios y/o distritos del departamento que lo soliciten; o el departamento. (DECRETO 2246, 2012).

#### **4.1 Funciones del Gestor**

En los planes departamentales de agua, las funciones del gestor están definidas en el artículo 14 del 2246 del 2012, como las siguientes:

- Desarrollar las acciones necesarias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la política del sector de agua potable y saneamiento básico, la observancia de los principios y el cumplimiento de los objetivos y las metas del PAP-PDA, así como atender los temas a nivel departamental relacionados con el sector de agua potable y saneamiento básico como representante del Gobernador.
- Coordinar las acciones de los participantes del PAP-PDA.
- Ser el interlocutor ante los participantes del PAP-PDA.
- Elaborar y concertar con el departamento las propuestas de Manual Operativo, Plan General Estratégico de Inversiones, Plan Anual Estratégico de Inversiones, Plan de Aseguramiento para la Prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, y Plan Ambiental del PAP-PDA, para ser presentados al Comité Directivo y suscribir documento en donde se soporte técnica, económica y legalmente el contenido de los instrumentos de planeación. Dicho documento deberá ser concertado previamente con las entidades territoriales teniendo prueba documental de lo mismo.
- Suscribir documento en donde se certifique los gastos de consultoría.
- Elaborar y concertar con el departamento y los municipios el Plan de Inversiones del Sector de Agua potable y Saneamiento Básico a desarrollarse en cada municipio o grupo de municipios y/o distritos participantes del PAP-PDA.
- Garantizar el cumplimiento de lo previsto en el Manual Operativo del PAP-PDA.

- Acatar las instrucciones dadas por el Comité Directivo del PAP-PDA, y tomar las medidas necesarias para su cumplimiento.
- Apoyar en la estructuración e implementación del Plan de Aseguramiento de la Prestación que debe contener como mínimo lo establecido en el presente decreto, que será presentado al Comité Directivo y sus modificaciones.
- Promover, estructurar y adelantar las gestiones necesarias para implementar los esquemas de transformación y fortalecimiento institucional en un Municipio y/o grupo de Municipios y/o Distritos del departamento, de acuerdo con lo aprobado por el Comité Directivo.
- Promover, estructurar y adelantar, en apoyo con la Gobernación, las gestiones necesarias para que los prestadores de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo que forman parte del PAP-PDA, reporten la información al Sistema Único de Información de Servicios Públicos, SUI, o el que haga sus veces, con la oportunidad y calidad que determinen la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.
- Dar las instrucciones necesarias al instrumento para el manejo de recursos, según lo previsto en el respectivo contrato.
- Adelantar, junto con el Gobernador del respectivo Departamento, el proceso de vinculación de los municipios y/o distritos, autoridades ambientales y demás participantes del PAP-PDA.
- Gestionar y/o implementar directamente y/o en conjunto con los participantes, alternativas de financiación de proyectos en el marco del PAP-PDA.
- Presentar los proyectos a través del mecanismo de viabilización de proyectos y realizar las correcciones o modificaciones necesarias; no obstante, los municipios y/o distritos podrán presentar proyectos ante los respectivos mecanismos de viabilización de proyectos.

- Cuando su naturaleza jurídica se lo permita, implementar instrumentos financieros para el apalancamiento de recursos, o gestionar y tomar créditos para la ejecución e implementación de los PAP-PDA con cargo a los recursos comprometidos por los actores.
- Prestar asistencia a los Municipios y/o Distritos del departamento en los temas relacionados con la prestación de los servicios públicos de acueducto y/o alcantarillado y/o aseo.
- Adelantar procesos de contratación con cargo a los recursos del PAP-PDA una vez los proyectos hayan sido viabilizados, de acuerdo con lo previsto en el presente decreto, el Manual Operativo, el Plan General Estratégico de Inversiones y Plan Anual Estratégico y de Inversiones y el Plan de Aseguramiento de la Prestación de los Servicios, velando por la pluralidad de oferentes y la publicidad de dichos procesos.
- Preparar, convocar y desarrollar audiencias públicas de rendición de cuentas para el seguimiento a los avances del PAP-PDA, así como suministrar la información requerida por los organismos de control. También podrá desarrollar audiencias públicas para la divulgación de los procesos de contratación que se adelanten en el marco del PAP-PDA.
- Asistir a las entidades territoriales del departamento para efectos de la certificación a que se refiere el artículo 4° de la Ley 1176 de 2007 y la estrategia de monitoreo, seguimiento y control a que se refiere el Decreto número 028 de 2008.
- Ejercer la Secretaría Técnica del Comité Directivo quien deberá convocar con anticipación a las sesiones de los Comités y elaborar actas de cada una de las sesiones de los mismos y custodiar y mantener el archivo de dichas actas. De igual forma deberá preparar y/o recopilar la totalidad de los documentos que se requieran para las sesiones y remitirlos con la debida antelación a los integrantes de los Comités.

- Rendir informe al Comité Directivo sobre el estado y avance del aseguramiento de la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo de cada uno de los municipios que conforman el PAP-PDA de su jurisdicción, con la metodología y periodicidad que establezca el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Enviar informe a todos los miembros del Comité Directivo con una periodicidad de dos meses, en el que se señale el avance del Plan Anual Estratégico de Inversiones, detallando el cumplimiento de los cronogramas allí fijados, las metas propuestas, el estado de avance de los proyectos en ejecución y de los procesos de contratación.
- Reportar y mantener actualizado el diagnóstico técnico base en el sistema de información que facilite el seguimiento al PAP-PDA, en los términos en que lo señale el MVCT.
- Reportar y mantener actualizados los indicadores para el sector de agua potable y saneamiento básico establecidos por el Gobierno Nacional.
- Adelantar las gestiones necesarias para una efectiva difusión del PAP-PDA ante la comunidad.
- Las demás que, de acuerdo con su naturaleza jurídica, le estén autorizadas por la normativa vigente.

El mismo decreto establece que cuando el Gestor del PAP-PDA sea una empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo del orden departamental, deberá celebrarse un contrato o convenio entre el Departamento y dicha empresa en el que se estipulen las obligaciones a cargo del Gestor previstas en el presente decreto, así como aquellas que se consideren necesarias según cada caso concreto para atender otras necesidades del Departamento dentro del marco del PAP-PDA. En dicho contrato se establecerá la remuneración mensual que

recibirá el Gestor por las labores que deberá cumplir, suma que deberá ser proporcional a las labores a su cargo y ajustada a las condiciones del mercado.

Si las funciones de Gestor las realiza el Departamento directamente, los costos inherentes al adecuado funcionamiento de la dependencia que las ejerzan serán computables como gastos inherentes a los PAP-PDA.

#### **4.2 Conclusiones y recomendaciones**

Los PDA son un conjunto de estrategias de orden fiscal, presupuestal, política, técnicas, financieras e interinstitucionales que han sido formuladas para la planificación y armonización integral de los recursos e implementación de esquemas regionales eficientes y sostenibles para la prestación de servicios públicos domiciliarios de agua y saneamiento básico, bajo la coordinación de los departamentos. En este sentido, constituyen la herramienta impulsada por el Gobierno Nacional para acelerar el mejoramiento en materia de cobertura, calidad y eficiencia de estos servicios en todo el país. (CONTRALORIA, 2011)

La estructura organizacional de los Planes Departamentales de Agua, parte de su estructura operativa, que está conformada por: un Comité Directivo, un Gestor, y el Esquema Fiduciario para el manejo de los recursos. El Comité Directo es la máxima instancia y autoridad para la toma de decisiones y está conformado por: el Gobernador, un delegado del Gobernador, dos alcaldes, un delegado del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, un delegado del Departamento Nacional de Planeación, un delegado de cada autoridad ambiental vinculada y, con voz pero sin voto, el Gestor (que puede ser el Departamento o una Empresa de Servicios Públicos del orden departamental de la cual pueden ser socios los municipios).

En Colombia en la actualidad existen 32 planes departamentales de agua en igual número de departamentos, los cuales, a su vez 18 de ellos cuentan con empresas propiamente dichas como

gestores con distintas formas de organización y composición accionaria y en 14 departamentos las funciones de gestor las desempeña una secretaria o unidad administrativa.

En entrevista realizada a los líderes de la subdirección de estructuración de programas del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, LUIS ERNESTO GARCIA, LUIS FERNANDO ZAPATA, JOSE SEVERO, ALEJANDRO SARMIENTO Y JOSE FRANCISCO RAMIREZ, los cuales, tienen a cargo el seguimiento, asesoría, apoyo y coordinación de los planes de departamentales de Aguas, de los departamentos de Antioquia, Risaralda, Quindío, Huila, Caldas, Guania, Vaupés, Choco y Arauca, teniendo en cuenta la función legal del gestor, como responsable de la gestión, implementación, seguimiento a la ejecución del PAP-PDA y los asuntos relacionados con agua potable y saneamiento básico en el departamento, manifestaron las falencias y debilidades que se presentan a nivel generalizado en modelo de gerencia de las empresas gestoras de cada departamento, tales como:

- La implementación de los PDA sin que previamente se hubieran fortalecido las capacidades técnicas de los departamentos y del MAVDT, no han permitido avanzar eficaz y eficientemente en la ejecución de obras que garanticen el suministro de agua con las características de calidad, cantidad y continuidad requeridas para garantizar el derecho humano al agua potable y el saneamiento básico.
- El esquema operativo de los Planes Departamentales de Agua, es inadecuado, dado que prevé la intervención del departamento en todas las decisiones, y disminuye la capacidad de gestión y autonomía de los municipios.

- Los gestores departamentales deben ser instancias de coordinación y no deben convertirse en empresas prestadoras de servicios, deben ser instancias de asesoría y planeación del sector a nivel departamental.
- Los comités directivos, no existen una representación de los usuarios, al igual que los gestores deben tener un sistema de control social.
- Existe una deficiente planificación en la destinación y asignación de los recursos para operación y funcionamiento, lo que dificulta el desarrollo de sus funciones.
- Los proyectos no se presenta conforme a la reglamentación solicitada por el ministerio, existen problemas de formulación, diseños, servidumbres etc, lo que demuestra un debilidad muy importante en la planeación y a hora de la asignación de recursos.
- Dichos gestores tienen una forma de organización establecida de acuerdo al decreto 2246 de 2012, con unas funciones bien definidas. En algunos departamentos la estructura administrativa y organizacional de las empresas gestoras no es la adecuada, dificultando el desarrollo y cumplimiento de sus funciones y actividades.
- En algunos departamentos como Amazonas, Atlántico, Caldas, Choco, Guania, Guaviare, Guajira, Norte de Santander, Nariño, Putumayo, Quindío, San Andrés, Santander y Vaupés, las funciones del gestor lo desempeña una secretaria o unidad administrativa lo que conlleva a una débil capacidad operativa y de gestión dificultando el desarrollo las actividades de planeación, asesoría y asistencia técnica a empresas operadoras y municipios.
- En la realidad no existe una estructura organizacional uniforme en las empresas gestoras, de acuerdo a sus funciones legales y administrativas.

- En la mayoría de los casos, no se cuenta con el personal suficiente, para la realización de las actividades de planeación de proyectos, asesoría y asistencia técnica a los municipios y empresas operadoras
- En algunos departamentos, la priorización de proyectos se realiza de acuerdo a la conveniencia y situación política del alcalde, no se priorizan los proyectos de acuerdo a las necesidades reales de los municipios.
- La comunicación entre el gestor y el la subdirección de programas a través de los líderes de PDA, no es la mejor, dificultando las actividades de asistencia técnica, asesoría y reporte de información.
- Los gerentes y personal de las empresas gestoras no tienen estabilidad en sus cargos, se transforman en cargos burocráticos, que dificultan la gestión de la empresa.
- En algunos departamentos pequeños como Guaviare, Guañía, Choco, Vaupés, Putumayo, donde existen unas condiciones económicas, sociales y ambientales especiales, los procesos administrativos y de gestión del gestor se dificultan.
- Por otro lado, la ausencia de mecanismos de verificación de la calidad de los diseños de los proyectos a financiar genera riesgo a las inversiones toda vez que únicamente el municipio es quien evalúa la idoneidad técnica, ambiental y financiera del mismo.
- Las actividades de planeación en las empresas gestoras son muy deficientes en todos sus aspectos, bien sea por falta de infraestructura administrativa, personal y de conocimiento.
- Los gestores no cuentan con el grado de autonomía necesario su desarrollo administrativo y organizacional, y ejercer las funciones de planeación, debido que la mayoría de las decisiones entan concentradas en el comité directivo.

### **4.3 Recomendaciones**

- Es preciso mejorar la capacidad técnica de los Gestores con el fin de aumentar la calidad y el número proyectos presentados para obtener la viabilización de la ventanilla Única y de esta forma agilizar la contratación y desarrollo de las obras.
- Los comités directivos, deben tener representantes de los usuarios, al igual que los gestores deben tener un sistema de control social.
- Los gestores deben tener un sistema de información en red con el ministerio de vivienda ciudad y territorio, facilitar y hacer más eficiente el mecanismo de viabilización de proyectos.
- Se debe hacer uso e implementar por parte de los gestores del parágrafo 1 del artículo 5 del decreto 2246 de 2012. “El Comité Directivo por solicitud del Gestor y teniendo en cuenta las condiciones técnicas e institucionales del departamento, determinará la necesidad de contratar consultorías especializadas, cuando se detecten debilidades puntuales para el desarrollo de las funciones del Gestor. Cuando así se decida, deberá incorporarse en el plan anual estratégico de inversiones.”
- Lograr una mayor coordinación y articulación con la Subdirección de Estructuración de Programas del MVCT, para aprovechar las actividades de asistencia técnica en la formulación e implementación de los planes y programas, promover procesos de modernización y crear mecanismos para incentivar la creación de proyectos departamentales a regionales que integren políticas de inversión conjuntas, apoyar el diseño y desarrollo de estructuras para la financiación y manejo de recursos para la implementación de planes, programas y proyectos y proponer e implementar mecanismos de articulación de las políticas y programas de agua para zonas rurales.
- El Ministerio de vivienda ciudad y territorio a través de la Subdirección de Estructuración de Programas, debe realizar un mayor control, seguimiento y orientación a

las empresas gestoras en aspectos tales como la priorización de proyectos, asignación de recursos, asesoría y asistencia técnica , dado que en la mayoría de los casos no se tienen en cuenta las necesidades reales de los municipios, sino los intereses políticos, lo que provoca cierta desviación de recursos de un municipio a otro.

## **Conclusiones**

Los Planes Departamentales de Agua, son un conjunto de estrategias de orden fiscal, presupuestal, política, técnicas, financieras e interinstitucionales que han sido formuladas para la planificación y armonización integral de los recursos e implementación de esquemas regionales eficientes y sostenibles para la prestación de servicios públicos domiciliarios de agua y saneamiento básico, bajo la coordinación de los departamentos. En este sentido, constituyen la herramienta impulsada por el Gobierno Nacional para acelerar el mejoramiento en materia de cobertura, calidad y eficiencia de estos servicios en todo el país. (CONTRALORIA, 2011)

La estructura organizacional de los Planes Departamentales de Agua, parte de su estructura operativa, que está conformada por: un Comité Directivo, un Gestor, y el Esquema Fiduciario para el manejo de los recursos. El Comité Directo es la máxima instancia y autoridad para la toma de decisiones y está conformado por: el Gobernador, un delegado del Gobernador, dos alcaldes, un delegado del MAVDT, un delegado del DNP, un delegado de cada autoridad ambiental vinculada y, con voz pero sin voto, el Gestor que puede ser el Departamento o una Empresa de Servicios Públicos del orden departamental de la cual pueden ser socios los municipios.

Los gestores, son las empresas encargadas de realizar las funciones de coordinación, es el responsable de la gestión, implementación, seguimiento a la ejecución del PAP-PDA y los asuntos relacionados con agua potable y saneamiento básico en el departamento, en la actualidad

existen 32 gestores de PDA, en igual número de departamentos, en 14 de ellos, las funciones de gestor son desempeñadas por secretarías o unidades de la administración departamental y 18 son empresas constituidas como empresas de servicios públicos, presentándose así deficiencias en su estructura organizacional y administrativa, por consiguiente dificultando el desempeño de las funciones.

## Referencias Bibliográficas

- CONTRALORIA. (2011). Obtenido de <http://www.contraloria.gov.co/documents/10136/44701101/Evaluacion-Politica-Planes-Dptales-Manejo-Empresarial-Servicios-Agua-y-Saneamiento-PDA.pdf/ffda68e9-74f3->
- CONPES 091. (2005).
- CONPES. (2005). *CONPES 3383*.
- CONPES 3383. (2005).
- CONPES 3385. (2005).
- CONTRALORIA. (2011). Obtenido de <http://www.contraloria.gov.co/documents/10136/44701101/Evaluacion-Politica-Planes-Dptales-Manejo-Empresarial-Servicios-Agua-y-Saneamiento-PDA.pdf/ffda68e9-74f3-41e3-a6d5-b4a1540afdf3>
- CONTRALORIA. (2011). Obtenido de <http://www.contraloria.gov.co/documents/10136/44701101/Evaluacion-Politica-Planes-Dptales-Manejo-Empresarial-Servicios-Agua-y-Saneamiento-PDA.pdf/ffda68e9-74f3-41e3-a6d5-b4a1540afdf3>
- decreto 2246. (2012).
- DECRETO 2246. (2012).
- DECRETO 2246. (2012).
- KNOOW. (2012). Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestor.htm>
- SINERGIA. (s.f.). Obtenido de <https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/1636c4e1-beeb-4650-92b6-c53b54eb4a0d/PDA.pdf>
- SINERGIA. (2010). Obtenido de [https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/1636c4e1-beeb-4650-92b6-c53b54eb4a0d/FICHA\\_PDA%20OCORZO%2021121](https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/1636c4e1-beeb-4650-92b6-c53b54eb4a0d/FICHA_PDA%20OCORZO%2021121)
- SINERGIA. (2010). Obtenido de <https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/1636c4e1-beeb-4650-92b6-53b54eb4a0d/PDA.pdf>

SINERGIA. (2010). Obtenido de <https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/1636c4e1-beeb-4650-92b6-c53b54eb4a0d/PDA.pdf>

SLIDESHARE. (2009). Obtenido de <http://es.slideshare.net/bfranco/estructura-operativa-vs-estructura-funcional>