

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL RECAUDO DE CARTERA MOROSA EN
LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES,
HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y
ARBELÁEZ E.S.P.**

**CASAS PÁEZ PABLO ANDRÉS
SÁNCHEZ FORERO NANCY MAYERLY**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FUSAGASUGÁ
2015**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL RECAUDO DE CARTERA MOROSA EN
LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES,
HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y
ARBELÁEZ E.S.P.**

**CASAS PÁEZ PABLO ANDRÉS
SÁNCHEZ FORERO NANCY MAYERLY**

PROYECTO MONOGRÁFICO

**ASESOR
ANDRÉS JERÓNIMO VARGAS**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FUSAGASUGÁ
2015**

AGRADECIMIENTOS

En este pequeño espacio le agradecemos primero a Dios por permitirnos vivir y llegar hasta donde hemos llegado dándonos la sabiduría fortaleza y la oportunidad de realizar nuestros sueños.

Agradecer a nuestros padres Luis Alberto Casas Gómez, Celmira Páez Pulido, Ilsa Deila Forero Páez y Edgar Sánchez, ya que gracias a ellos hemos culminando una de nuestras las metas.

A nuestro hijo Juan Diego Casas Sánchez por ser nuestra razón para salir adelante, ya que gracias a él cada paso que damos hoy es para en darle el futuro lleno de felicidad y oportunidades.

A nuestros hermanos Alexander Casas, Esmeralda Sánchez y Ángela Sánchez por su apoyo día a día en nuestros proyectos.

Y a todos nuestros compañeros y docentes que en el transcurso de estos cinco años estuvieron presentes acompañándonos en este importante logro.

Muchas gracias!!

Pablo Andrés Casas Páez

Nancy Mayerly Sánchez Forero

DEDICATORIA.

Este trabajo se lo quiero dedicar a las personas más especiales en el mundo los cuales hicieron que todo el desarrollo de este se llevara de manera satisfactoria con motivación y esfuerzo para poder llenarlos de alegrías y orgullo del trabajo que realice.

Esas personas son Celmira Páez mi madre, Nancy Mayerly Sánchez forero la mujer que me ha acompañado y brindado su amor incondicional y Juan Diego mi hijo, el ser que llena día a día mi corazón con más ganas de vivir y salir adelante para estar siempre junto a él.

Pablo Andrés Casas Páez

DEDICATORIA.

Dedico este proyecto a Dios a mis padres hermanas, esposo hijo y toda mi familia en general...

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome
fortaleza para continuar...

A mi madre Ilsa Deila Forero Páez que con su tenacidad y lucha insaciable ha sido un gran ejemplo a seguir y destacar, velado siempre por mi educación...

A mi padre Edgar Sánchez quien a lo largo de mi vida también me ha brindado
bienestar...

A mi esposo Pablo Andrés Casas Páez por su amor, apoyo y comprensión incondicional...

A mi hijo Juan Diego Casas Sánchez por ser el motor de vida...

A mis hermanas Esmeralda Sánchez y Ángela Sánchez quienes me han colaborado día a día en perseguir este gran reto; ser una profesional...

Este trabajo de grado es para todos ellos,

Porque gracias a todos soy lo que soy ahora.....

Los amo con toda mi vida...

Nancy Mayerly Sánchez Forero

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. TITULO.....	1
2. ÁREA, LÍNEA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
4. JUSTIFICACIÓN.....	4
5. OBJETIVOS.....	5
5.1 Objetivo General.....	5
5.2 Objetivos Específicos.....	5
6. MARCOS DE REFERENCIA.....	6
6.1 Marco teórico.....	6
6.1.1 Teoría de la contingencia.....	6
6.1.2 Teoría de las restricciones.....	7
6.1.3 Principales determinantes de la morosidad y cultura del no pago.....	8
6.1.3.1 Social-económico.....	8
6.1.3.2 Social-familiar.....	9
6.1.3.3 Cultural-educativo.....	9
6.1.3.4 Psicológico.....	10
6.2 Marco institucional.....	11
6.2.1 Identificación general de la empresa.....	11
6.2.2 Estructura orgánica.....	13
6.3 Marco conceptual.....	14

6.3.1	Acueducto.....	14
6.3.2	Cartera.....	14
6.3.3	Diagnostico.....	14
6.3.4	Morosidad.....	14
6.3.5	DOFA.....	14
6.3.6	Matriz de impacto cruzado.....	15
6.3.7	Matriz POAM.....	15
6.3.8	Matriz PCI.....	15
6.3.9	Matriz EFE.....	15
6.3.10	Matriz EFI.....	15
6.3.11	Matriz PEYEA.....	15
6.3.12	Cuadro de mando integral.....	16
6.3.13	Plan de mejoramiento.....	16
6.4	Marco Legal.....	17
6.4.1	Régimen básico de los servicios públicos domiciliarios.....	17
6.4.2	Decretos básicos de todos los servicios públicos domiciliarios.....	18
6.4.3	Régimen básico del sector acueducto y saneamiento básico... 19	
6.4.3.1	Leyes básicas del sector de acueducto y saneamiento básico.....	19
6.4.3.2	Decretos básicos del sector de acueducto y saneamiento básico.....	20
6.5	Marco Geográfico.....	22
6.5.1	Municipio de San Bernardo.....	22
6.5.2	Municipio de Arbeláez.....	24
7.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
7.1	Tipo de estudio	26
7.2	Fuentes de investigación.....	26
7.2.1	Elementos primarios.....	26

7.2.2	Elementos secundarios.....	26
8.	PRE DIAGNOSTICÓ.....	27
8.1	Ficha técnica.....	27
8.1.1	Antecedentes históricos.....	27
8.1.2	Facturación.....	28
8.1.3	Manejo de contabilidad.....	28
8.2	Factores internos.....	28
8.2.1	Objeto social.....	28
8.2.2	Productos y servicios.....	28
8.2.3	Función social de la empresa.....	29
8.2.4	Áreas funcionales.....	29
8.2.5	Horario.....	29
8.2.6	Tarifas.....	30
8.2.7	Planes de descuento.....	30
8.2.8	Personal.....	30
8.3	Factores externos.....	31
8.3.1	Competencia directa.....	31
8.3.2	Competencia indirecta.....	32
8.3.3	Proveedores.....	32
8.3.4	Vigilancia y control.....	33
9.	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	34
10.	DIAGNOSTICO.....	39
10.1	Matriz DOFA.....	40
10.2	Matriz de impacto cruzado.....	42
10.3	Matriz evaluación de factores internos(EFI).....	43
10.4	Matriz evaluación de factores externos(EFE).....	44

10.5	Matriz perfil competitivo(MPC).....	45
10.6	Matriz de perfil oportunidades y amenazas (POAM).....	47
10.6.1	Cuadro resumen POAM.....	59
10.7	Matriz posicionamiento estratégico y de la acción(PEYEA).....	61
10.8	Matriz perfil de capacidad interna(PCI)	63
10.8.1	Cuadro resumen PCI.....	71
11.	MATRIZ MÉTODO DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS.....	73
11.1	Precisión del problema.....	73
11.1.1	Árbol del problema.....	74
11.1.2	Diseño de la situación objetivo.....	75
11.1.3	Árbol de la situación objetivo.....	75
12.	FACTORES DE SOLUCIÓN PROPUESTOS	76
13.	MAPA ESTRATÉGICO OBJETIVO.....	80
13.1	Relación de procesos mapa estratégico objetivo.....	82
14.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).....	83
14.1	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	83
14.2	Perspectiva financiera.....	85
14.3	Perspectiva clientes.....	87
14.4	Perspectiva procesos internos.....	88
15.	ANÁLISIS DE CARTERA MOROSA.....	90
15.1	Estado consolidado de cartera en mora.....	90
15.2	Análisis relación cartera en mora por sectores.....	94
15.2.1	Hato Viejo.....	94
15.2.2	San Patricio.....	98
15.2.3	Portones.....	102

15.2.4 San Francisco.....	106
15.2.5 San Antonio.....	110
15.2.6 El Carmen.....	114
15.2.7 Alejandría.....	118
15.3 Análisis monetario de cartera.....	122
15.3.1 Estado monetario de usuarios.....	122
15.3.2 Deuda por sectores.....	123
15.4 Análisis monetario de cartera general.....	124
15.5 Análisis de cartera anual.....	128
16.RELACIÓN INGRESOS-EGRESOS DE LA ASOCIACIÓN.....	129
17.PLAN DE MEJORAMIENTO.....	134
17.1 Cronograma de ejecución	143
18.CONCLUSIONES.....	145
19.RECOMENDACIONES.....	148
20.BIBLIOGRAFÍA	
21.ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa municipio de San Bernardo. Pág. 22

Figura 2: Mapa municipio de Arbeláez. Pág. 24

Figura 3: Nivel Socioeconómico Consolidado Suscriptores Acueducto Portones. Pág. 90

Figura 4: Valor deuda consolidado suscriptores acueducto Portones. Pág. 91

Figura 5: Estado de cuenta consolidado suscriptores acueducto Portones. Pág. 92

Figura 6: Suscriptores activos-inactivos consolidado acueducto portones. Pág. 93

Figura 7: Nivel socioeconómico sector Hato Viejo. Pág. 94

Figura 8: Valor deuda sector Hato Viejo. Pág. 95

Figura 9: Estado de cuenta sector Hato Viejo. Pág. 96

Figura 10: Suscriptores activos-inactivos sector Hato Viejo. Pág. 97

Figura 11: Nivel socioeconómico sector San Patricio. Pág. 98

Figura 12: Valor deuda San Patricio. Pág. 99

Figura 13: Estado de cuenta San Patricio pág. 100

Figura 14: Suscriptores activos-inactivos sector San Patricio pág. 101

Figura 15: Nivel socioeconómico sector Portones pág. 102

Figura 16: Valor deuda sector Portones. Pág. 103

Figura 17: Estado de cuenta sector Portones. Pág. 104

- Figura 18: Suscriptores activos-inactivos sector Portones. Pág. 105
- Figura 19: Nivel socioeconómico sector San Francisco. Pág. 106
- Figura 20: Valor deuda sector San Francisco. Pág. 107
- Figura 21: Estado de cuenta sector San Francisco. Pág. 108
- Figura 22: Suscriptores activos-inactivos sector San Francisco. Pág. 109
- Figura 23: Nivel socioeconómico San Antonio. Pág. 110
- Figura 24: Valor deuda sector San Antonio. Pág. 111
- Figura 25: Estado de cuenta sector San Antonio. Pág. 112
- Figura 26: Suscriptores activos-inactivos sector San Antonio. Pág. 113
- Figura 27: Nivel Socioeconómico sector el Carmen. Pág. 114
- Figura 28: Valor deuda sector el Carmen. Pág. 115
- Figura 29: Estado de cuenta sector el Carmen. Pág. 116
- Figura 30: Suscriptores activos-inactivos sector el Carmen. Pág. 117
- Figura 31: Nivel socioeconómico sector Alejandría. Pág. 118
- Figura 32: Valor deuda sector Alejandría. Pág. 119
- Figura 33: Estado de cuenta sector Alejandría. Pág. 120
- Figura 34: Suscriptores activos-inactivos sector Alejandría. Pág. 121
- Figura 35: Estado monetario de usuarios cartera real. Pág. 122
- Figura 36: Valor deuda monetaria- sectores. Pág. 123
- Figura 37: Movimiento cartera 2008-2015. Pág. 126

Figura 38: análisis de Cartera morosa anual. Pág. 128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Información de la empresa. Pág. 27

Tabla 2: Personal de la asociación. Pág. 30

Tabla 3: Competencia directa del acueducto Portones. Pág. 31

Tabla 4: Competencia indirecta del acueducto. Pág. 32

Tabla 5: Proveedores acueducto regional Portones. pág. 32

Tabla 6: Proceso administrativo. Pág. 34

Tabla 7: Factores de solución propuestos a las amenazas de la asociación.
Pág. 76

Tabla 8: Factores de solución propuestos a las debilidades de la asociación.
Pág. 79

Tabla 9: Mapa estratégico. Pág. 80

Tabla 10: Análisis monetario de cartera general. Pág. 124

Tabla 11: Relación de ingresos y egresos. Pág. 129

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está diseñado con el fin de elaborar un plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa en la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP, en el cual se presentan diferentes factores de solución a las falencias encontradas en la compañía, el análisis se hizo de un diagnóstico aplicado a la empresa, en donde se mostraron los diferentes puntos críticos internos y externos de la organización formulando estrategias para contrarrestar la situación actual.

En el desarrollo de la investigación se encuentra que el principal factor que incide en el no pago del servicio por parte de los suscriptores a la asociación es la inconformidad que existe en la comunidad por la mala calidad y la falla constante del servicio, haciendo que a la actualidad presente una cartera morosa alta y la crisis financiera por la que cruza.

En base a esta información se plantea una serie de estrategias con el fin de mitigar el efecto que está causando que los suscriptores se encuentren en mora en el pago del servicio, estrategias que ayudaran a dar el primer paso para empezar a surgir de la crisis y establecer un nuevo camino en donde la empresa sea más eficiente y eficaz frente al mercado.

1. TITULO

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL RECAUDO DE CARTERA MOROSA EN LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES, HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ E.S.P.

2. ÁREA, LÍNEA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA: administración y organizaciones

LÍNEA: desarrollo organizacional y regional

TEMA DE INVESTIGACIÓN: administración - Diagnósticos y planes estratégicos de mejoramiento.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP es una empresa sin ánimo de lucro prestadora de servicios públicos, es una organización que ha surgido de la unión de la comunidad con el fin de suplir una necesidad primaria como la es la del servicio de agua.

Al pasar el tiempo se ha visto como la empresa ha ido decayendo por circunstancias las cuales no se explican de manera acertada, pero que si se ve como están afectando la organización de manera rápida lo cual está repercutiendo en una crisis financiera a mediano plazo.

Es por esto que se plantea la incertidumbre de ¿Cuáles son los motivos por los que se encuentra una cartera morosa elevada en la asociación de usuarios del Acueducto Regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP?.

A este punto es donde se pretende llegar con el diagnostico que se lleve a cabo en la asociación y dar las posibles soluciones las cuales van a estar representadas dentro del plan de mejoramiento que se diseñara; así mismo se podrá implementar si la junta de administración de la entidad después de obtener los resultados en el estudio propuesto.

4. JUSTIFICACIÓN

La principal razón al diseñar un plan de mejoramiento para la asociación es debido al incremento del no pago del servicio por parte de los usuarios, este escenario se presentan cada vez más manifestándose en diferentes tipos de situaciones y problemas que afectan en el funcionamiento de la empresa, dentro de estas falencias tienen mayor incidencia la escases de recursos financieros para el pago de funcionarios de la compañía, como también para el mantenimiento y buen servicio del acueducto.

Lo que se pretende con este proyecto es diagnosticar las principales razones por la cuales existe una cartera morosa elevada en la organización, de tal manera que partiendo de esta se pueda establecer un plan de mejoramiento para el debido recaudo, en este presentaran y determinaran diferentes estrategias que aporten para contrarrestar la situación.

Este proyecto beneficiara a la asociación, a los funcionarios y por otra parte a los usuarios ya que se podrán implementar mejoras para obtener más recursos lo cual favorecerá la prestación y calidad del servicio.

Dentro del diseño del plan de mejoramiento que se desea elaborar a la empresa será construido en bases administrativas, siguiendo los respectivos modelos que correspondan a estos tipos de conceptos, lo cual hará que sea más soportado y sustentado para ponerlo en marcha por parte de las directivas.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa en la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Realizar un diagnóstico interno y externo a la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP.
- ✚ Clasificar número y nivel socio económico de cada uno de los suscriptores de la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP.
- ✚ Determinar las estadísticas pertinentes para evaluar y verificar los puntos críticos desde cuando empezó a incrementar la cartera morosa del acueducto.
- ✚ Formular plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA¹

La Teoría de la Contingencia concibe que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos cuya supervivencia se halla sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico interno externo. Según este enfoque, la relación entre la organización y su entorno inmediato es únicamente de carácter adaptativo; de ello se desprende que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

El análisis de la capacidad adaptativa de una organización se halla centrado en el nivel de respuestas internas que dan las organizaciones. Autores como Burns y Stalker, Woodward o Lawrence y Lorsch trazan una serie de relaciones de correspondencia entre el comportamiento del entorno y las adaptaciones estructurales que prevalecerán en cada caso ya sea en el nivel de las variaciones tecnológicas, o en el grado de compatibilidad entre las relaciones entre las unidades organizativas y los entornos particulares.

Pfeffer considera que la Teoría de la Contingencia concibe a las organizaciones como cajas negras, pues ignoran los procesos internos de toma de decisiones. La racionalidad del comportamiento organizativo se explica por las condiciones de contexto sin considerar el micro-comportamiento que se producen en el seno interno de las firmas. De un modo análogo al conductismo, esta perspectiva analiza las causas ambientales de los nacimientos, reproducción, respuestas y muerte de las poblaciones organizativas, desconociendo los procesos de organización social vistos desde una perspectiva individual de análisis.

¹ (zalazar, 2011)

6.1.2 TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES²

Esta teoría fue desarrollada por el físico israelí Eliyahu Goldratt. Enseña de una forma ordenada y de sentido común cómo lograr un mejoramiento continuo y visible en términos de utilidades, administrando el recurso más débil (la restricción) que exista en cualquier organización para convertirlo en una ventaja.

Una restricción es considerada cualquier cosa que limita que la empresa logre su objetivo, es decir, que impida que gane más dinero. Cuando se habla de mejoramiento continuo se hace referencia al mejoramiento de los procesos, a la forma de solucionar los problemas, al análisis de los costos, al manejo del talento humano, a la programación efectiva de la producción, a la identificación correcta de cuál es la restricción de la empresa y cómo eso está afectando la satisfacción del cliente y el crecimiento económico de la empresa.

Existen diferentes tipos de restricciones en una compañía que pueden limitar su progreso y obtención de utilidades, las más comunes son:

- Ⓢ **Restricciones de manufactura:** Se refieren a obstáculos en la capacidad de producción que impiden mantener el ritmo de la demanda.
- Ⓢ **Restricciones de mercados:** Cuando la demanda del mercado atendido es menor que la capacidad de la empresa.
- Ⓢ **Restricciones de materiales:** Cuando el suministro, la calidad y la oportunidad de los materiales impide cumplir con la demanda.

² (planificación y control de la producción, capítulo 10 fundamentos de la teoría de restricciones, 2006), (icesi.edu.co, 2012)

- ④ **Restricciones logísticas:** Problemas en los métodos de trabajo que impiden el adecuado flujo del producto desde las fuentes de materia prima hasta los clientes finales.

- ④ **Restricciones de políticas:** Son formas de actuar, de medir los resultados y costumbres que obstaculizan un mejor desempeño del sistema productivo.

La Teoría de Restricciones es un campo aún en pleno desarrollo, que ha propuesto hasta ahora algunas "soluciones genéricas" a problemas de común ocurrencia.

6.1.3 PRINCIPALES DETERMINANTES DE LA MOROSIDAD Y CULTURA DEL NO PAGO

En la cultura del no pago y niveles de morosidad se encuentran determinantes de tipo social- económico, socio-familiar, cultural- educativo y psicológico.³

6.1.3.1 SOCIAL - ECONÓMICO

Las empresas de servicios públicos para definir el tiempo que debe transcurrir hasta la realización del corte. Lo que implica que los tiempos varíen entre empresas de servicios públicos domiciliarios.), que le da un peso importante a las variables socioeconómicas como determinantes de la morosidad. El estudio a través de modelos econométricos encuentra que factores como el desempleo y la variación imprevista de los ingresos tienen un impacto significativo sobre la probabilidad de estar en situación de morosidad con los servicios públicos. Esto es así sobre todo en la población de estratos 1, 2, y 3.

En el estudio se relaciona el Índice de Calidad de Vida (ICV) y el estrato para ver el efecto que ésta relación tiene sobre la probabilidad de caer en situación de morosidad, para el caso de la variable estrato se clasifica en dos grupos: altos (4,5 y 6) y bajos (1,2 y 3). De acuerdo a esto se concluye que mientras que en el grupo de estratos bajos un aumento del 10% en el ICV hace que la probabilidad de estar

³ (ESTUDIO DE USUARIOS, 2006)

moroso disminuya 34,3%, en el grupo de los estratos altos la probabilidad disminuye 72,1%. Esto muestra que las condiciones de vida de los hogares influyen de manera importante pero diferenciada en la probabilidad de morosidad con los servicios públicos. Sin embargo, a partir de la información disponible no es posible ver cuál de los componentes del ICV tiene mayor incidencia, pues el estudio presenta los resultados de manera agregada.

Estos mismos resultados se mantienen en el estudio Consenso (2010) donde sostiene que la variabilidad de los ingresos y la economía informal afectan el pago de los servicios públicos. Adicionalmente en este estudio se señala que una de las prioridades de los hogares es el pago de los servicios, así tengan que disminuir otros gastos del hogar como educación y alimentación. Sin embargo, cuando se llega a la situación extrema de enfrentarse a la pérdida del servicio, los hogares se ven obligados a adoptar estrategias que van desde la financiación directa con la empresa prestadora del servicio hasta tomar decisiones riesgosas como la conexión ilegal o el uso de mecanismos de financiación como el “paga diario”. Finalmente el estudio evalúa diferentes formas de pago y encuentra que la flexibilización de los pagos y el fraccionamiento de las facturas son las más atractivas para los hogares porque se ajustan a su flujo de ingresos.

6.1.3.2 SOCIAL - FAMILIAR

Los problemas de informalidad y de inestabilidad macroeconómica que generan choques sobre el ingreso se encuentran dentro del área social-familiar, que generan choques en el ingreso y en el gasto. Estos choques están dados por pérdidas familiares, cambios en el número de miembros del hogar, cambios en el responsable del hogar, y cambios en el número de aportantes económicos, entre otros.

6.1.3.3 CULTURAL - EDUCATIVO

Un posible determinante de la morosidad se presenta por cambios en el género del responsable del hogar. Por condiciones culturales relacionadas con el “machismo”

se presentan algunas situaciones en las que las mujeres no hacen parte de la población económicamente activa, y solo eventualmente los hijos mayores pueden aportar al sostenimiento del hogar. En otros casos, se presentan familias en donde se reconoce a la mujer como su cabeza o líder, y los hombres se involucran en las tareas de la casa y los compromisos que exigen su mantenimiento. Como se esperaría, las mujeres en este tipo de hogares tienden a participar más en la generación de ingresos. Así mismo, buscan que sus hijos continúen escolarizados, generalmente en estudios básicos o superiores en instituciones semi-privadas.

6.1.3.4 PSICOLÓGICO⁴

La condición de morosidad está determinada tanto por factores económicos como por factores sociales y culturales en los que se basan las percepciones de las personas. Esto permite afirmar que en lo que se refiere a aspectos esenciales para la subsistencia de la población, hay una tendencia generalizada a tener una percepción menos confiada en un buen porvenir para las familias.

Desde una perspectiva de la psicología social, se encuentra que las personas desmotivadas con la vida no creen poder encontrar un empleo con el cual pagar sus gastos básicos o acceder a una mayor calidad de vida. Tal comportamiento es definido como “desesperanza aprehendida” que, leído desde el problema de la morosidad, implica que usuarios que dejan de pagar un servicio público presentarán una mayor probabilidad de incurrir en esta práctica. Por el contrario, las personas que tienen planes y expectativas de un futuro mejor ven el sostenimiento de su familia como una gran responsabilidad. En tal sentido, la posibilidad de suspensión de los servicios públicos se ve como una situación vergonzosa. Por este motivo, buscan la manera de cumplir con sus obligaciones.

⁴ (ESTUDIO DE USUARIOS, 2006)

6.2 MARCO INSTITUCIONAL

6.2.1 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL: Asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP.

HISTORIA ⁵

Esta empresa nació hace 32 años con la unión de 30 personas en donde por la falta del líquido necesario para subsistir, decidieron hacer llegar el agua a la vereda portones y hatos viejos en donde se encontraba a 8 kilómetros del río o nacimiento de donde la iban a tomar, así se reunieron 48 personas más en donde buscaron la ayuda de la alcaldía del municipio de San Bernardo así esta donando la mayoría de la tubería.

Las personas una a una fueron ayudando a construir este acueducto en donde la condición para pertenecer a este era ayudar con la construcción y pagar el derecho que iba adquirir el cual tenía un costo de \$35.000.

Terminando el 16 de junio de 1981 abriendo la primer llave del servicio en el centro de la vereda con una duración de elaboración de 5 meses por la dificultad del terreno y el acceso por cuestiones de hidráulica.

A medida de que fue pasando se fueron sumando suscriptores a este acueducto entonces se hizo necesario hacer una nueva red para más abastecimiento de servicio la cual se denominó la paralela contando con 300 suscriptores.

⁵ (DOCUMENTOS ACUEDUCTO PORTONES)

Se decidió que las veredas el Carmen, San Antonio, San Francisco, Hato Viejo, San Patricio, Portones y Alejandría eran las que se iban a beneficiar de este servicio sin permitir a ninguna más.

Se inició con un sistema de facturación y de archivo computarizado a partir del año 2000 ya que antes era todo manual.

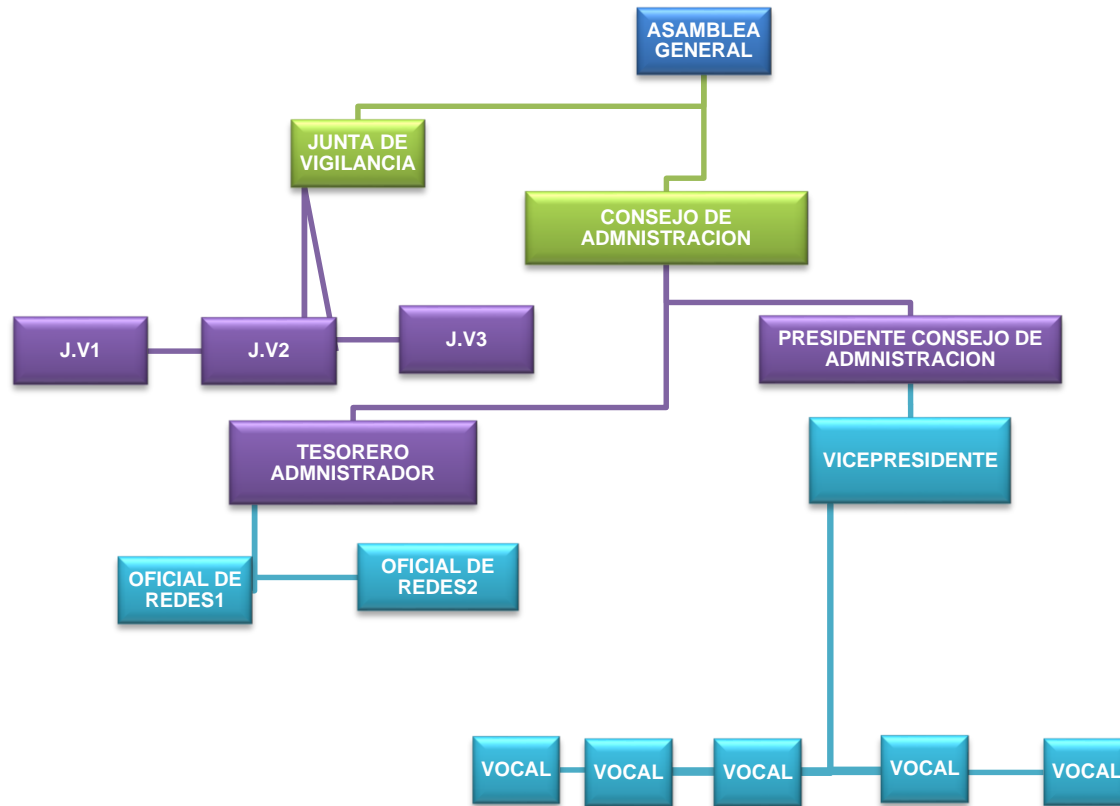
Se elaboraron los estatutos y las normas de la empresa de acuerdo a la ley y se inscribió ante la cámara de comercio como entidad sin ánimo de lucro.

En el año de 1996 se contrató formalmente y con todo lo de ley (prestaciones sociales) un oficial de redes quien estaba encargado de que estuviera el servicio constante y todos los socios les estuviera llegando el agua, pero con el tiempo se hizo necesario contratar otro oficial de redes en donde se distribuyó uno para la parte de San Patricio y Hato Viejo y el otro para Portones San Antonio San Francisco, El Carmen, Alejandría.

Hoy en día cuenta con 540 suscriptores más de 3200 usuarios, dos oficiales de redes, un tesorero administrador , con más de 10 km en tubería conformada por tubos de 6, 4, 3, 2, 1, $\frac{3}{4}$, y $\frac{1}{2}$ pulgada.

Con el proyecto de potabilización de agua para un mejor servicio en donde ya cuenta con la planta de tratamiento, haciendo falta el mejoramiento de la red.

6.2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA:



Fuente: Documentos Acueducto Portones

6.3 MARCO CONCEPTUAL

6.3.1 ACUEDUCTO

El acueducto es un sistema o conjunto de sistemas de irrigación, que permite transportar agua en forma de flujo continuo desde un lugar en el que ésta es accesible en la naturaleza, hasta un punto de consumo distante.

Cualquier asentamiento humano, por pequeño que sea, necesita disponer de un sistema de aprovisionamiento de agua que satisfaga sus necesidades vitales. La solución más elemental consiste en establecer el poblamiento en las proximidades de un río o manantial, desde donde se acarrea el agua a los puntos de consumo.

6.3.2 CARTERA

Conjunto de valores, títulos y efectos de curso legal que figuran en el activo de una empresa, especialmente financiera, y que constituyen el respaldo de su crédito y de sus reservas convertibles y realizables.

6.3.3 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

6.3.4 MOROSIDAD: Retraso en el pago de una deuda.

6.3.5 MATRIZ DOFA

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia.

6.3.6 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

6.3.7 MATRIZ POAM

(Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

6.3.8 MATRIZ PCI

(Perfil de Capacidad Interna), permite evaluar las Fortalezas y Debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

6.3.9 MATRIZ EFE

(Evaluación de Factores Externos) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa.

6.3.10 MATRIZ EFI

(Evaluación de Factores Internos) es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

6.3.11 MATRIZ PEYEA

(Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) es un esquema de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias Agresivas, Conservadoras, Defensivas o Competitivas son las más adecuadas para una organización específica.

6.3.12 CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC

Herramienta de gestión empresarial utilizada para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

6.3.13 PLAN DE MEJORAMIENTO

Constituye un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen Alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

El plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

6.4 MARCO LEGAL

6.4.1 RÉGIMEN BÁSICO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS⁶

NORMA	CONTENIDO
Ley 87 de 1993	En la cual se establecen normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio de Medio Ambiente. Se reordena el sector público de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental –SNA- y se dictan otras disposiciones.
Ley 136 de 1994	Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios
Ley 142 de 1994	En la cual se establecen el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones
Ley 286 de 1996	Por la cual se modifican parcialmente la ley 142 de 1994 y la ley 143 143 de 1994
Ley 505 de 1999	Por medio de la cual se fijan términos y competencias para la realización, adopción y la aplicación de la estratificación a que se refieren las leyes 142 y 77 de 1994, 88 de 1995 y 383 de 1997 y los decretos presidenciales 538 y 2034 de 1996.

⁶ (SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOSPUBLICOS, 2015)

NORMA	CONTENIDO
Ley 563 de 2000	Por la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas.
Ley 689 de 2001	Por la cual se modifica parcialmente la ley 142 de 1994.
Ley 732 de 2002	En la cual se establecen nuevos plazos para realizar, adoptar y aplicar las estratificaciones socioeconómicas y rurales en el municipio nacional y se precisan los mecanismos de ejecución, control y atención de reclamos por el estrato asignado.

6.4.2 DECRETOS BÁSICOS DE TODOS LOS SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS

NORMA	CONTENIDO
Decreto 28 de 1974	Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.
Decreto 524 de 1994	Por el cual se delegan las funciones presidenciales de señalar políticas generales de administración y control de eficiencia en los servicios públicos domiciliarios, y se dictan otras disposiciones.
Decreto 753 de 1994	Por el cual se reglamentan parcialmente los títulos VII y XII de la ley 199 de 1993 sobre licencias ambientales.
Decreto 429 de 1995	En la cual se reglamenta el capítulo I del Título V de la ley 142 de 1994, en relación con el control social de los servicios públicos domiciliarios.

NORMA	CONTENIDO
Decreto 1489 de 1998	Por la cual se reglamenta parcialmente el artículo 8 de la ley 142 de 1994.
Decreto 2008 de 1999	Por el cual se reglamentan los artículo en los numerales 6 y 46 de la ley 142 de 1994
Decreto 556 de 2000	En el cual se reglamenta el artículo 2 de la ley 142 de 1994.
Decreto 958 de 2001	Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de servicios públicos domiciliarios.
Decreto 990 de 2002	Por el cual se modifica la estructura de la superintendencia de servicios públicos domiciliarios.

6.4.3 RÉGIMEN BÁSICO DEL SECTOR ACUEDUCTO Y SANEAMIENTO BÁSICO

6.4.3.1 Leyes básicas del sector de acueducto y saneamiento básico

NORMA	CONTENIDO
Ley 373 de 1997	Por el cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro de agua.
Ley 515 de 2001 art. 78	En la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 5, 288, 356 y 357 (acto legislativo 01 de 2001) de la constitución política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

6.4.3.2 Decretos básicos del sector acueducto y saneamiento básico. ⁷

NORMA	CONTENIDO
Decreto 2785 de 1994	Por el cual se reglamenta la ley 142 de 1994 se establecen disposiciones para la transformación y adecuación estatutaria de las entidades prestadoras de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y Saneamiento básico, para la creación de nueva empresas de servicios públicos domiciliarios de Acueducto y Saneamiento Básico, y se dictan otra disposiciones.
Decreto 1324 de 1995	Por el cual se reglamentan parcialmente la ley 56 de 1998, en armonía con la ley 142 de 1994.
Decreto 565 de 1996	En la cual se reglamenta la ley 142 de 1994 en relación con los Fondos de Solidaridad y Redistribución de Ingresos del orden departamental municipal y distrital para los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.
Decreto 605 de 1996	Por el cual se reglamenta la ley 42 de 1994 en relación con la prestación del servicio público domiciliario de aseo.
Decreto 3102 de 1997	En el cual se reglamenta el artículo 5 de la ley 373 de 1997 en relación con la instalación de equipos, sistemas e implementos de bajo consumo de agua.
Decreto 475 de 1998	En el cual se expiden normas técnicas de calidad del agua potable.

⁷ (SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS, 2015)

NORMA	CONTENIDO
Decreto 1311 de 1998	Por el cual se reglamenta el literal g) del artículo de la ley 373 de 1997
Decreto 302 de 2000	Por el cual se reglamenta la ley 42 de 1994, en materia de prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.
Decreto 421 de 2000	Por el cual se reglamenta el numeral 4 del artículo 5 de la ley 142 de 1994, en relación con las organizaciones autorizadas para prestar los servicios públicos de agua potable y saneamiento básico en municipios menores, zonas rurales y áreas urbanas específicas.
Decreto 1987 de 2000	Por el cual se reglamenta el artículo de la ley 42 de 1994 y se dictan otras disposiciones.

6.5 MARCO GEOGRÁFICO

La asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP ejerce su actividad económica en la regional del Sumapaz principalmente en los municipios de San Bernardo en donde se capta el agua para cubrir el servicio y Arbeláez en donde se encuentran las ultimas redes del acueducto, teniendo como actividad principal la prestación del servicio públicos (agua).

Con base en lo anterior se analiza la geografía en base a la siguiente información:

6.5.1 MUNICIPIO DE SAN BERNARDO⁸

FIGURA N° 1 MAPA MUNICIPIO DE SAN BERNARDO



Fuente: Alcaldía de San Bernardo

Extensión total: 248.98 Km²

Extensión área urbana: 0.6 Km²

Extensión área rural: 248.38 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1.600 msnm

Temperatura media: 20 pc

⁸ (ALCALDIA MUNICIPAL SAN BERNARDO, 2014)

Distancia de referencia: 99 Km de Bogotá, D.C.

El municipio de San Bernardo se encuentra ubicado en la Provincia del Sumapaz al sur del Departamento de Cundinamarca a una distancia de 99 kilómetros de Bogotá.

Límites:

- al norte con Arbeláez,
- Al sur con Cabrera y Venecia,
- En el oriente con el Distrito Capital y al occidente con Pandi.

Es de tener en cuenta que cada uno de los límites es identificado con ríos, quebradas e imponentes montañas que se extienden a lo largo y ancho del territorio. Por esas condiciones orográficas en las que sobresalen importantes pendientes y valles en "V", la comunicación terrestre desde el casco urbano hacia las veredas es en cierta medida complicada si se tienen en cuenta las dificultades de los terrenos para la construcción de vías. Precisamente el casco urbano se encuentra ubicado en el noroccidente del municipio de donde se deduce que la mayor parte de su territorio no es visto por el viajero.

San Bernardo es un municipio que posee un territorio montañoso y bastante quebrado lo que evidencia la existencia de numerosas cuchillas o montañas demasiado empinadas, valles (principalmente en "V"), colinas y ondulaciones en la zona de páramo. Esta condición, además de representar en la mayor parte del territorio un lugar de difícil acceso, convierte a la zona en una importante fuente hídrica y forestal que protege no sólo ciertas especies animales y vegetales, sino también el ingreso al páramo del Sumapaz considerado como el más extenso del mundo pero uno de los más ultrajados a causa de un mal manejo del suelo y una indiscriminada colonización agrícola.

El municipio se ubica en terrenos en constante movimiento causado por la presencia de gran cantidad de fallas geológicas, de ahí que se considere al suelo municipal

como relativamente reciente e inestable. En este sentido, es fácil observar que la mayoría de corrientes de agua lleven consigo una importante cantidad de rocas y sedimentos amarillentos más aún en épocas de lluvia cuando dichas corrientes tienden de arrastrar buena parte del suelo en sus orillas moldeando en algunos casos su curso. Sin embargo, existen corrientes menos violentas por el recorrido que hacen y con aguas cristalinas como el caso de la quebrada "Aguas Claras" que surte del líquido al casco urbano.

La constante presencia de corrientes de agua de diferente tamaño evidencia la acción directa del páramo desde dos aspectos: el primero por escorrentía y el segundo por acumulación en el suelo y en la capa vegetal lo que permite también una acumulación y transporte de nutrientes. Es de notar que esos nutrientes del suelo no se pierden por la escorrentía porque las elevaciones y cantidad de meadros producidos por las primeras los retienen. Sin embargo, ante la fertilidad del suelo, éste es bastante frágil en laderas como en las veredas El Carmen y Pirineos (parte alta) donde no existe una barrera natural que retenga los nutrientes por lo que éstos, ayudados por la tala de bosque, se pierden por la erosión pluvial y eólica que en estos lugares fácilmente se presenta.

6.5.2 MUNICIPIO DE ARBELÁEZ

FIGURA N°2 MAPA MUNICIPIO DE ARBELÁEZ



Fuente: Alcaldía de Arbeláez

Arbeláez es un municipio de Cundinamarca (Colombia), ubicado en la Provincia del Sumapaz, se encuentra a 82 km de Bogotá. Limita con Fusagasugá, Pasca, San Bernardo, su código postal es 252008; 3 conocido por su alto crecimiento económico en los últimos años.⁹

HECHOS NOTABLES

El poblado fue incendiado y arrasado el 29 de enero de 1902 por las fuerzas revolucionarias del General Ruperto Aya durante la guerra de los Mil Días. Fue reconstruido en 1904, según consta en informe del Gobernador de Cundinamarca por Eliseo Medina de 1906. La iglesia antigua fue reconstruida a comienzos de este siglo por el Párroco Julio Sabogal. En 1905 Aureliano Castañeda organizó la segunda Banda Municipal. En 1924 se fundó la tercera bajo la dirección de Víctor José Pardo de Ubaque.

Una nueva iglesia se comenzó en 1932 por el cura Guillermo Garavito. Fue consagrada el 19 de marzo de 1955 por Monseñor Luis Pérez Hernández. Por acuerdo No. 2 de 1947, confirmado por el No.4 de 1963 presentados por el Concejal Doctor Alfonso Lozano Caballero, se creó el Hospital San Antonio. La antigua casa municipal iniciada a principio de siglo por Adan Sabogal y continuada por su hermano Narciso, fue demolida en 1965, año en que se inició la actual. El 18 de septiembre de 1971 se inauguró la Casa de la Cultura.

⁹ (ALCALDIA MUNICIPAL ARBELAEZ, 2014)

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE ESTUDIO

La metodología que se aplicó en la investigación para diseñar el plan de mejoramiento en la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP fue de tipo descriptiva en donde se llegó a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes por medio de la observación exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

7.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

7.2.1 ELEMENTOS PRIMARIOS

Gran parte de la información que se tuvo en cuenta en el presente trabajo fue facilitada por sistema documental de la asociación lo que permitió realizar respectivo análisis de la situación actual de la empresa.

Por otra parte durante la elaboración de la investigación se contó con el apoyo del representante legal de la compañía quien complemento todas las dudas durante la recolección de la información

7.2.2 ELEMENTOS SECUNDARIOS

- ④ Se tomó como referencia los documentos y trabajos de grado del programa de administración de empresa reposados en la biblioteca de la universidad de Cundinamarca sede Fusagasugá.

- ④ Libros de apoyo sobre diagnostico organizacional y planes de mejoramiento.

8. PRE-DIAGNOSTICO

8.1 FICHA DE TÉCNICA

- **ACTIVIDAD COMERCIAL:** Empresa prestadora de servicios públicos acueducto rural.
- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** Asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez.
- **DIRECCIÓN:** Municipio de San Bernardo vereda Portones.
- **TELÉFONO:** 3138564713

8.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS:

La asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez E.S.P. nació hace 32 años con la unión de 30 personas en donde por la falta del líquido necesario para subsistir decidieron hacer llegar el agua a la vereda Portones y Hato Viejo ya que estas se encontraban a 8 kilómetros del río o nacimiento de donde la iban a extraer, así se reunieron 48 personas más en donde buscaron la ayuda de la alcaldía del municipio de San Bernardo para la donación de una parte de la tubería.

Hoy en día cuenta con 540 suscriptores más de 3200 usuarios, dos oficiales de redes, un tesorero administrador y con más de 10 km en tubería conformada por tubos de 6, 4, 3, 2, 1, $\frac{3}{4}$, y $\frac{1}{2}$ pulgada.

Tabla n° 1 Información de la empresa

Tipo de sociedad:	sin ánimo de lucro
Información tributaria:	Rut, Nit
Régimen:	Entidad pública, no tiene gravamen

Fuente: Documentos Acueducto Regional Portones

8.1.2 FACTURACIÓN:

La empresa maneja un sistema de facturación desde el año 2000, este sistema es el encargado de emitir los recibos mes a mes a los suscriptores quienes cuentan con un número de matrícula asignado para registrar el consumo.

8.1.3 MANEJO DE CONTABILIDAD:

De esta área de la empresa es encargado el tesorero administrador quien lleva todo el registro de facturación, nómina y demás actividades de la empresa. Esta información se presenta periódicamente al contador.

8.2 FACTORES INTERNOS

8.2.1 OBJETO SOCIAL:

La Sociedad tendrá como objeto principal la administración, la prestación y en general, la operación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, dando estricto cumplimiento a lo dispuesto en las Leyes 142 de 1994 y 689 de 2001, el Código de Comercio y la regulación del sector de agua, especialmente la expedida por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico - CRA., en el municipio de San Bernardo (Cundinamarca).

8.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS:

La empresa presta a 540 suscriptores solo el servicio de agua, este servicio que reciben los usuarios no es catalogado como potable lo que hace que los suscriptores implementen técnicas de purificación como el cloro para poder consumirla.

Cabe resaltar que esta empresa cuenta con una planta de tratamiento pero que por fallas geológicas no se ha podido restablecer adecuadamente las líneas de conducción, por esta razón que no se encuentra en funcionamiento.

8.2.3 FUNCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA:

- ✓ Prestar el servicio de agua como una necesidad principal.
- ✓ Generación de empleos directos e indirectos.
- ✓ Ayuda y colaboración a las personas más allegadas a la empresa.
- ✓ Brindar gratuitamente el servicio de agua a todas las instituciones educativas que existen en el sector.

8.2.4 ÁREAS FUNCIONALES:

En la empresa se aplicaron métodos de entrevista y observación con los cuales se determinaron los siguientes aspectos que caracterizan a la empresa en la actualidad:

- ✓ **Infraestructura:** Las oficina principal del acueducto se encuentra ubicada en la casa de gobierno de la vereda portones, además de prestar el servicio de oficina es utilizado como bodega.
- ✓ **Área administrativa:** En cuanto a la cultura organizacional la misión, visión, objetivos corporativos no son visibles a los clientes y funcionarios de la compañía para trabajar hacia un mismo objetivo.

La empresa solo se basa en las órdenes que tome el consejo de administración ordenado por la asamblea general de delegados.

8.2.5 HORARIO:

Martes a viernes de 8 am a 12 m y sábados de 1-5 pm

Se tiene establecido que un domingo al mes se recaude el dinero de la prestación del servicio en la vereda Tiscince en un horario de 8 am a 12 m.

8.2.6 TARIFAS :

En la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez se tiene establecido un cargo fijo por valor de \$12.000 en donde cada suscriptor tiene derecho a consumir 20 m3, después de haber consumido la capacidad máxima el valor por m3 adicional es de \$800 por metro.

8.2.7 PLANES DE DESCUENTO:

Debido que la empresa presenta fallas en el servicio frecuentemente, se tiene establecido un descuento del 20% al suscriptor de la vereda que se encuentre afectada por la situación.

8.2.8 PERSONAL: 1 administrativo, 2 operativos

Tabla n° 2 Personal de la asociación

CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL
Tesorero administrador	Llevar toda la contabilidad de la empresa, generar facturación y llevar el control de la parte operativa.
Oficial de redes	Mantener el servicio estable y dar el reporte de algún daño al tesorero administrador.

Fuente: Documentos Acueducto Regional Portones

8.3 FACTORES EXTERNOS

8.3.1 COMPETENCIA DIRECTA:

Tabla n° 3 Competencia directa del acueducto portones

NOMBRE	UBICACIÓN
ADUSAP SAN BERNARDO	Se encuentra a 6 km de la asociación Presta el servicio de acueducto, aseo y alcantarillado en la parte urbana del municipio de San Bernardo.
ASOSACUVER Distrito de riego Hato Viejo	Se encuentra a 4 km de la asociación Presta el servicio de servicio de agua exclusivamente para la agricultura y semovientes. Suscriptores: 87
ACUEDUCTO DE LA HONDA	Ubicada a 7 km de la asociación Presta el servicio de agua Suscriptores: 126
AGUAS DEL CARMEN	Ubicada a 3 km de la asociación Presta el servicio de agua Suscriptores: 46

Fuente: la investigación.

8.3.2 COMPETENCIA INDIRECTA

Tabla n°4 Competencia indirecta del acueducto

AGUA SAN MIGUEL	Estas empresas se han establecido por llevar agua potable al sector en paquetes de 6 litros o en botellón de 20 litros lo cual ha hecho que las personas compren de acuerdo a la capacidad económica estos productos. Compiten directamente entre sí por sus precios y calidad de producto.
AGUA SAN PEDRO	

Fuente: la investigación

8.3.3 PROVEEDORES

La empresa actualmente cuenta con dos proveedores principales los cuales se clasifican así:

Tabla n°5 Proveedores acueducto regional portones.

TIPO DE ACCESORIO	PERIODICIDAD DE COMPRA	MONTO
Todos los accesorios de hasta 8"	La compra que se establece en este almacén es mensual	\$5.000.000 Mensual
Accesorios entre ½" hasta 2"	La compra se hace diaria	\$300.000 Mensual

Fuente. Documentos Acueducto Regional Portones

8.3.4 VIGILANCIA Y CONTROL

La Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones, Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez está Vigilada principalmente por la Superintendencia de Servicios Públicos la cual regula y controla la prestación de los servicios, protege la competencia y los derechos de los usuarios.

En cuanto al factor de control interno de la organización mensualmente se revisan los procesos con el fin de estar en un mejoramiento continuo y una forma de establecerlo es delegando empoderamiento a sus empleados y realizando una evaluación del desempeño mensual a los mismos.

9. PROCESO ADMINISTRATIVO

Tabla n° 6 Proceso administrativo

DIAGNOSTICO PROCESO ADMINISTRATIVO	VARIABLES A UTILIZAR		VARIABLES A DESCONOCER	
	Tiene		No tiene	
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Mision, vision, objetivos y metas a lograr. • Establece estrategias nuevas a la empresa 		<ul style="list-style-type: none"> • Funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa • La vision es global. • Directrices han sido trasados por la organización de la empresa. 	
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama establecido • Areas definidas y existentes en la estructura organizativa. • Relaciones entre las unidades • Estructura de autoridad • Ojetivos, funciones y responsabilidad de cada cargo 		<ul style="list-style-type: none"> • Principios de la concepcion de la empresa. • Estabilidad y adaptabilidad • Unidades definidas en funcion de las actividades que desarrolla la empresa. • Contribucion real de cada una de las unidades al logro de las metas. • Eficacia de acuerdo al desempeño. • Asesores externos 	
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia participativa • Relacion del equipo directivo y propietarios. • Proceso de toma de decisiones 		<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia propicia un buen clima de trabajo • Gerencia frente a situaciones complejas y toma de decisiones no programadas. • Direccion eficaz • Politica para el procedimiento para la toma de decisiones. • Gerencia motiva al personal 	

EVALUACIÓN CONTROL	Y <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores del sistema de control • Control interno • Revisoria fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Principios con que se fundamenta el sistema control. • Utilizacion de datos de medicion • Quien organiza el control de gestion • Modalidades de control • Sistema de control de gestion de la empresa. • Auditoria interna y externa
ANÁLISIS CULTURA ORGANIZACIONAL	DE <ul style="list-style-type: none"> • Valores creencia y tradiciones con el que se opera la empresa • Clima de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantacion de valores en el personal • Expectativas de los socios de la empresa
GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	Y <ul style="list-style-type: none"> • Previsiones de tesoreria • Informacion contable oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de empresa es aceptable • Comportamiento de los costos es aceptable • Planes de inversion • Flujos de fondos • Sistema de costos operativos • Credito de proveedores • Rotacion de cartera adecuada. • Liquidez adecuada • Financiacion resultante es suficiente para la empresa • Control de cumplimiento • Planes de financiemaiento
GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL MERCADOS PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Principales mercados de la empresa • Principales clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos del mercado • Productos mas rentables

GESTIÓN COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de ventas • Fijación de precios • Canales de distribución • Estructurada la fuerza de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de ventas correspondientes • Costos de distribución. • Promoción de la venta • Control sobre las ventas
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la productividad en los últimos años • Productividad del equipo • Importancia de las inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad frente a competidores
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de producción • Programación de acuerdo a la demanda del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que verifican el estado de producción.
ORGANIZACIÓN TALLERES Y ALMACENES	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de los equipos permite una circulación adecuada • Número de almacenes es suficiente • Maquinaria y equipo existente • Maquinaria y equipo adaptados al sistema de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de los equipos por línea de productos • Su ubicación es adecuada con relación a los talleres. • Promedio de existencia de equipos existentes • Estado de los locales.
MANTENIMIENTO EQUIPO Y LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo de equipos. • Programas de mantenimiento • Control del cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento es efectuado por personal especializado
CONTROL DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • orden de trabajo de acuerdo a solicitudes del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de improductividad del trabajo • Sistema de control • Calidad de productos

GESTIÓN DE SUMINISTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Compras de suministros centralizada. • se realiza el proceso de compras • Información por proveedor • Control sobre las ordenes de compra • Listas de precios por referencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizaciones de varios proveedores
GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de investigación • Estudios para el mejoramiento de la tecnología • Importancia a la innovación • Cargos que elaboran la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de inversión de acuerdo a la investigación
GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Información precisa para los niveles de decisión • Información razonable para minorizar la pérdida de tiempo • Sistemas de comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulación de la información dentro de los directivos. • Se hacen reuniones • Se conoce el trabajo de cada persona
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que ayudan al desarrollo de la empresa. • La administración de los recursos físicos y financieros • Bienestar del principio fundamental 	
CALIDAD Y CANTIDAD DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del personal en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo en las capacidades del personal • Calidad de los recursos humanos

CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de trabajo adecuado • Politicos de gestion de los recursos humanos • Reivindicaciones actuales de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del personal en la empresa • Propicio de accidentes del personal
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Exámenes adecuados para la seleccion de personal • Induccion del puesto de trabajo • Capacitacion del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento

Fuente: La investigación

10. DIAGNOSTICO

MATRICES APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Con base a la investigación realizada en la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP se determinó dentro del proceso implementar una serie de matrices que ayudan analizar los diferentes factores tanto competitivos como críticos que tiene la organización.

Esta información fue tomada con base a la colaboración que brindo la asociación para la verificación con base de datos de la información contenida allí, con ayuda del representante legal, el cual con su gran conocimiento que tiene acerca la empresa complemento todas las dudas que iban surgiendo durante la recolección de la información para la elaboración del diagnóstico. De igual manera se tuvo en cuenta la experiencia que adquirió un integrante de la investigación al trabajar allí durante tres años.

Como complemento se analizó todos los archivos físicos existentes en la oficina ubicada en la vereda portones y del sistema de facturación que actualmente proporciona la información contable de los movimientos de la compañía.

Para la elaboración de las matrices del diagnóstico se realizaron visitas a la oficina principal del acueducto en donde se observó, analizo, verifiko la información y documentación para su respectivo desarrollo. (Ver anexo 4)

Con estos datos se clasifiko la información de acuerdo a las siguientes matrices:

Matriz DOFA, Matriz de Impacto Cruzado, Matriz EFI y EFE, Matriz de perfil competitivo, Matriz POAM, Matriz Perfil Competitivo, Matriz PEYEA, Matriz PCI, Matriz MAP, Cuadro de mando integral BSC.

10.1 MATRIZ DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Para la elaboración de esta matriz se tuvo como referencia los acueductos rurales y distritos de riego presentes en la región, así mismo se realizó una comparación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que tiene el acueducto regional Portones en relación con estas empresas.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevada cartera morosa ✓ Sistema de facturación de la asociación se encuentra en mal estado ✓ El personal no cuenta con posibilidad de ascenso ✓ Incumplimiento en calidad del servicio. ✓ No posee una misión y visión bien estructurada ✓ No se realiza una planeación de gastos ✓ Inexistencia del departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación sistema potabilización del agua ✓ Aumento de suscriptores del servicio ✓ Subsidios brindados por entes gubernamentales para suscriptores que pertenezcan al nivel socio-económico 1, 2,3 debido a la potabilización del servicio. ✓ Grandes beneficios por la implementación de ISO 14000 ✓ Sentido de pertenencia de los suscriptores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Único oferente en el sector con mayor posibilidad de potabilizar el servicio. ✓ Personal idóneo y calificado para cada cargo. ✓ Manual de funciones establecido. ✓ Reglamento interno de empleados ✓ Organigrama establecido ✓ Compromiso y lealtad de empleados ✓ Respeto responsabilidad y honestidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Endeudamiento bancos ✓ Endeudamiento proveedores ✓ Aumento de gastos durante la temporada sequia-lluvias ✓ Escases del recurso hídrico ✓ Pérdida de clientes por incremento en el valor del servicio. ✓ Exceso de cartera morosa ✓ Inseguridad social

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con potabilización el servicio de agua. ✓ Servicio no constante(intermitente) ✓ No existe la unión de la contabilidad con el sistema de facturación en un solo programa. ✓ No cumplen la implementación de dotaciones. ✓ Falta de actualización ✓ Estados financieros mal estructurados. ✓ La Información contable no corresponde a la realidad financiera de la empresa. ✓ Instalaciones de trabajo inadecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiples fuentes de abastecimiento ✓ Crecimiento y desarrollo comercial de la región. ✓ Equidad con el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control en los procesos ✓ Unión del personal ✓ Baja probabilidad de aparición de un competidor ✓ Facilidad de adquisición del servicio ✓ Punto de pago cercano al usuario ✓ Disponibilidad de personal para daños de las redes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de la cultura del no pago por parte de los suscriptores. ✓ Uso inadecuado del agua ✓ Topografía en terreno ✓ Deforestación del terreno ✓ Desplazamiento hacia los centros urbanos ✓ Presentación de nuevas empresas.

Fuente: la investigación.

10.2 MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES		Único oferente del servicio en el sector con mayor posibilidad de potabilizar el servicio.	Nuevas técnicas para el manejo de información contable.	Elevada cartera morosa	Incumplimiento en calidad del servicio
	Implementación sistema de potabilización	mayor valor de la región por su calidad	mejoramiento en relación de cuentas financieras y estadísticas del mejoramiento después de potabilizar el servicio	cobro adecuado de cartera para estar financieramente estable para potabilizar el servicio	Potabilizando se cumple con las normas de calidad que se le exigen a los acueductos la brindar agua potable.
	Aumento de suscriptores	Dar a conocer a los habitantes de la región la facilidad para obtener el servicio de agua	comunicación periódica de la contabilidad a los suscriptores	Mejoramiento del servicio para disminuir cartera morosa.	mejoramiento del servicio con nuevas políticas de calidad
AMENAZAS	Aumento de gastos por temporada de lluvia-sequia	Previsión de gastos temporadas que afectan en la prestación del servicio	Presupuestar mediante un promedio de gastos en los años anteriores para planes de choque	Cobro de cartera de manera adecuada para recaudar fondos para planes de emergencia	Mejoramiento del sistema de conducción del agua para la potabilización
	Exceso de cartera morosa	Mejoramiento del sistema de cobro de la asociación con los suscriptores	Manejo de reportes contables para recaudo de cartera	Cobro inmediato para capitalizar la asociación de manera acertada.	Mejoramiento del servicio para realizar de manera más fácil el cobro de cartera.

Fuente: la investigación

10.3 MATRIZ EFI

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ ESP

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Trabajo en equipo	0.20	3	0.60
Organigrama establecido	0.18	3	0.54
Manual de funciones de empleados	0.15	4	0.60
Facilidades de adquisición del servicio	0.10	4	0.40
Estatutos actualizados	0.10	3	0.30

DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Misión y visión mal estructuradas	0.5	1	0.5
Calidad del servicio	0.4	1	0.4
Cartera morosa alta	0.5	1	0.5
Estados financieros mal estructurados	0.8	1	0.8
Actualizaciones del sistema de facturación	0.5	2	0.10
TOTAL FORTALEZAS Y DEBILIDADES	1		2.80

ANÁLISIS MATRIZ EFI

En la matriz de factores internos aplicada al acueducto regional portones se pudo evidenciar que la empresa se encuentra por encima del promedio establecido (2,5) lo que manifiesta que aunque se presenten diferentes debilidades dentro de la misma demuestra una fuerza interna que puede seguir aumentando si se mejora los aspectos en los que se presentan falencias ; como el de reestructurar la misión y la visión de la empresa lo cual es fundamental para que todos los colaboradores persigan un mismo objetivo en común y permita mejorar el funcionamiento de la compañía.

10.4 MATRIZ EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

INDICADORES

- cartera morosa
- potabilización del agua
- mejoramiento del sistema de facturación
- estrategias para la administración
- medios de comunicación a los socios más efectivos
- mejoramiento en el área financiera

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Potabilización de agua	0.25	4	1
Aumento de ingresos por pago oportuno del servicio.	0.20	3	0.60
Fuentes de abastecimiento	0.15	4	0.60
Calidad del servicio	0.20	3	0.40
AMENAZAS			
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Cartera morosa	0.10	1	0.10
Sequia por verano	0.5	2	0.10
Pérdida de clientes por incremento en el valor del servicio	0.5	2	0.10
TOTAL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	1		2.90

ANÁLISIS MATRIZ EFE

Como se refleja en la matriz la organización se encuentra por encima del promedio (2,5) , se puede afirmar que el acueducto regional Portones cuenta con diferentes oportunidades que pueden fortalecer aún más la compañía en cuanto a factores externos ; como optimizar recursos para poner en marcha el funcionamiento de la planta de tratamiento de la asociación y así generar más impacto en la sociedad ya que abastece el servicio a una gran parte de las veredas de la región . Por otra parte si se contrarresta las amenazas la compañía tendrá un óptimo funcionamiento y estabilidad.

10.5 MATRIZ PC

PERFIL COMPETITIVO

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ

FACTOR CRITICO DE ÉXITO(FICE)	ACUEDUCTO PORTONES			ACUEDUCTO SAN BERNARDO		ACUEDUCTO ARBELÁEZ	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participación en el mercado	0.25	4	1	4	1	4	1
Competitividad del precio	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Posición financiera	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
Calidad del servicio	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
Cantidad de suscriptores	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60
Abastecimiento	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Servicios que ofrece	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
Administración	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Tecnología	0.10	3	0.30	2	0.10	2	0.20
Adquisidor del servicio	0.05	4	0.2	4	0.20	4	0.2
Total	1		2.5		2.75		3.35

1= MAYOR DEBILIDAD

2= MENOR DEBILIDAD

3= MENOR FORTALEZA

4= MAYOR FORTALEZA

Análisis matriz perfil competitivo

Se puede evidenciar que la asociación de usuarios de acueducto regional Portones en el perfil competitivo se encuentra en promedio establecido (2,5) ,con lo que demuestra que a pesar de no contar con el servicio de la más alta calidad tiene una importante participación ya que suministra el servicio a gran parte de los habitantes de la región, con el fin de que la compañía mejore su nivel competitivo frente a las demás empresas que se encuentran en la región, debe gestionar recursos con los que pueda mejorar el servicio, además identificar oportunidades que puedan aumentar el buen funcionamiento de la empresa.

Al mencionar que una fortaleza que tiene la compañía es ser el único oferente del servicio en el sector es porque los acueductos más cercanos a la empresa son distritos de riego, que cuentan con una cantidad pequeña de suscriptores y que no cubren la zona por la distancia y capacidad de suministro de agua.

Por otra parte una ventaja que tiene el acueducto portones sobre estas empresas es que cuenta con una planta de tratamiento para potabilizar el agua aunque no se encuentre en su cabal funcionamiento, así mismo la gran fuente de abastecimiento otorgada por la CAR a esta organización

10.6 MATRIZ POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS
DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ ESP

VARIABLE ECONÓMICA

NO.	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Aumento de ingresos por pago oportuno del servicio.		X		X		
2	Incurción en nuevo tipos de clientes	X			X		
3	Crecimiento y desarrollo comercial de la región		X		X		
4	Participación económica en el municipio			X		X	
5	Aumento de suscriptores del servicio.	X			X		
6	Portafolio reconocido.		X			X	
	TOTAL	2	3	1	4	2	0
	PORCENTAJE	33%	50%	17%	67%	33%	0%

	AMENAZAS	AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Política de precios más bajos.		X		X		
2	Aumento de gastos	X			X		
3	Pérdida de clientes por calidad del servicio.	X			X		
4	Endeudamiento bancos		X			X	
	TOTAL	2	2		3	1	
	PORCENTAJE	50%	50%	0%	67%	33%	0%

Análisis variable económico

Analizamos en la anterior tabla que la amenaza que más persigue con un mayor impacto a la asociación es la pérdida de clientes por el servicio que actualmente se está prestando, hoy en día de acuerdo a la ley todos los acueductos deberían estar prestando el servicio de agua potable apta para el consumo humano pero en este caso la asociación por factores económicos de acuerdo a la información reflejada no se ha podido poner a funcionar la planta de tratamiento.

De acuerdo a la investigación realizada, el agua siempre ha estado desde sus inicios en la calidad cómo se encuentra actualmente, esto ha hecho que poco a poco los suscriptores se sientan inconformes, lo que ha causado que la cartera morosa que hay en la empresa sea tan elevada y no se le haya dado el manejo adecuado a este problema, es por ello que esta situación ha incurrido a que se presenten inconvenientes financieros en la compañía.

Por otra parte al existir este tipo de inconvenientes hace que no se destinen los recursos necesarios para el mantenimiento necesario del servicio y para adquirir los insumos necesarios que permitan dar funcionamiento a la planta de tratamiento con la que cuenta el acueducto regional.

VARIABLE SOCIAL

NO.	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Facilidad para contratar personal en la región		X			X	
2	Conocimiento de las redes del acueducto por parte de los suscriptores		X			X	
3	Ingresos por variedad de cultivos en la región	X			X		
4	Personal calificado para desempeñar las funciones de la empresa		X		X		
5	Aceptación de la sociedad por la importancia del acueducto para la región	X			X		
6	Identificación de las necesidades y sugerencias de los clientes.		X			X	
	TOTAL	2	4	0	3	3	0
	PORCENTAJE	33%	67%	0%	50%	50%	0

	AMENAZAS	AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Inseguridad en el sector por bandas juveniles		X		X		
2	Unión de barrios para hacer actos delictivos en contra del acueducto		X		X		
3	Falta de pertenencia al ser miembros de la asociación de la región	X			X		
4	Malos ámbitos de habladurías y calumnias en contra del acueducto.	X			X		
	TOTAL	2	2	0	4	0	0
	PORCENTAJE	50%	50%	0%	100%	0%	0%

Análisis variable social

De acuerdo a esta variable analizamos que es una región que cuenta con una fuente de ingresos bastante amplia por el número de cultivos que se tiene en esta zona,

se tiene en cuenta que por toda las veredas que el acueducto suple el servicio son activistas de producción agrícola y pecuaria lo que demuestra que la fuente de ingresos es continua. Esto atribuye a una amenaza de tipo social enmarcado a que la comunidad aunque tiene diferentes fuentes de ingreso no tengan sentido de pertenencia con la asociación y conlleve a que por circunstancias económicas de la empresa recurran a habladurías y calumnias que perjudican el buen funcionamiento del acueducto.

Teniendo en cuenta lo anterior se genera una mala imagen de la compañía ante los nuevos usuarios que deseen ser parte de la asociación y generar que los demás suscriptores se contagien de este problema social y no paguen el servicio.

VARIABLE POLÍTICA

NO.	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Subsidios brindados por entes gubernamentales para suscriptores que pertenezcan al nivel socio-económico 1, 2,3 debido a la potabilización del servicio.		X		X		
2	Personal idóneo de acuerdo a las políticas del perfil de la empresa.			x		X	
3	Incurción en nuevos clientes de la región		X		X		
4	Ayuda de entes gubernamentales para empresas de la región		X		X		
5	Integración con la alcaldía municipal para alcance de logros propuestos por la entidad		X		X		
	TOTAL	0	4	1	4	1	0
	PORCENTAJE	0%	80%	20%	80%	20%	0%

	AMENAZAS	AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Posicionamiento de movimientos políticos		X			X	
2	Cambio de estructura gubernamental para acueductos rurales			X	X		
3	Unificación por parte de la alcaldía del acueducto rural con el urbano para establecer una sola política.	X			X		
	TOTAL	1	1	0	2	1	0
	PORCENTAJE	33%	33%	34%	67%	33%	0%

Análisis variable política

En esta variable se puede evidenciar que existen diferentes oportunidades que puede aprovechar la asociación por parte de las campañas políticas que se llevan a cabo en la región, ya que de una u otra manera podrán hacer que se otorgue subsidios los cuales están establecidos de acuerdo a la ley y que son obligatorios por parte de las alcaldías municipales para los acueductos rurales que se encuentren dentro de la región, esto ayuda a que los usuarios se sientan apoyados y puedan pagar de manera más cómoda y oportuna el servicio que están recibiendo.

Por otra parte por los diferentes cambios gubernamentales el acueducto se puede ver perjudicado ya que por no prestar el servicio de agua potable terminaría siendo absorbido por el acueducto municipal trayendo consigo cambios radicales afectando a los usuarios por reestructuración nuevas al sistema.

VARIABLE TECNOLÓGICA

NO.	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Planta de tratamiento óptima para la potabilización del servicio.		X		X		
2	Actualización del sistema de facturación		X		X		
3	Cambios permanentes en tecnología			X		X	
4	Actualización continua		X		X		
5	Mejoramiento constante para satisfacer al cliente.		X		X		
6	Desarrollo tecnológico en la región			X		X	
	TOTAL	0	4	2	4	2	0
	PORCENTAJE	0%	67%	33%	67%	33%	0%

	AMENAZAS	AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Fallas en sistema tecnológico por distancia en la conectividad		X				X
2	Daños en equipos de cómputo por constantes fallas eléctricas		X			X	
3	Falta de recursos para adquirir tecnología avanzada	X			X		
	TOTAL	1	2	0	1	1	1
	PORCENTAJE	33%	67%	0%	33%	33%	34%

Análisis variable tecnológica

Debido a la fuerte crisis económica que afronta la empresa no se ha podido establecer recursos económicos para adquisición de tecnología adecuada para llevar los procesos de una manera eficaz, así mismo tampoco se ha podido contar

con la posibilidad de ofrecer un servicio de alta calidad que satisfaga a todos los usuarios pertenecientes a la asociación.

Teniendo en cuenta que aunque el servicio no es el óptimo se han desarrollado técnicas en donde se favorezca de la mejor forma al suscriptor prestando el servicio, al implementar sistemas que son diseñados gracias a la experiencia que tiene el personal de la compañía.

El desarrollo tecnológico es de suma importancia para la asociación en estos momentos debido a los constantes inconvenientes que tienen con el sistema de facturación actual, donde los usuarios están empezando a sentirse inconformes de cómo se está llevando este proceso. Además implementando diferentes sistemas tecnológicos se podrán ofrecer otros servicios que puedan ser complementarios con el servicio actual.

VARIABLE CULTURAL

NO.	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Integración con la comunidad		X		X		
2	Aceptación de la sociedad por el mejoramiento de la empresa	X			X		
3	Equidad con el servicio		X		X		
4	Identificar necesidades y costumbres de la sociedad			X		X	
5	Mejoramiento de calidad de vida de los usuarios			X	X		
6	Crecimiento y desarrollo comercial de la región.		X			X	
	TOTAL	1	3	2	4	2	0
	PORCENTAJE	17%	50%	33%	67%	33%	0%

	AMENAZAS	AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Aumento de la cultura del no pago	X			X		
2	Uso inadecuado del agua	X			X		
3	Desprestigio del acueducto regional por inconformidad de algunos usuarios		X		X		
	TOTAL	2	1	0	3	0	0
	PORCENTAJE	67%	33%	0%	100%	0%	0%

Análisis variable cultural

En esta variable se evidencia de acuerdo a la investigación realizada que existe un mal ámbito de pago del servicio por parte de los suscriptores con sus obligaciones en la asociación algo que se denomina “cultura del no pago”, es una mala costumbre que ha marcado la parte financiera de la compañía, lo que repercute en que se presente una alta cartera morosa y se halla empezado a bajar el nivel de la calidad del servicio.

VARIABLE GEOGRÁFICA

NO.	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Fácil acceso a la asociación para los habitantes de la región		X		X		
2	Aumento de suscriptores del servicio	X			X		
3	Mejoramiento de calidad de vida de los usuarios			X		X	
4	Múltiples fuentes de abastecimiento	X			X		
5	Crecimiento económico de la región		X		X		
	TOTAL	2	2	1	5	1	0
	PORCENTAJE	40%	40%	20%	80%	20%	0%

	AMENAZAS	AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Topografía en terreno	X			X		
2	Deforestación del terreno		X		X		
3	Falta de concepción de agua por la car		X			X	
4	Desplazamiento hacia los centros urbanos			X	X		
	TOTAL	1	2	1	3	1	0
	PORCENTAJE	25%	50%	25%	75%	25%	0%

Análisis variable geográfica

El acueducto regional es afortunado de estar en una región cercana al paramo de Sumapaz lo que hace que se cuenten con una gran sin número de fuentes hídricas para el abastecimiento del servicio, pero trayendo consigo un fuerte control de parte de organismo de control ambiental como la CAR causando que no se puedan utilizar fuentes de suministro de agua necesarias en tiempo de sequía.

Por otra parte se debe mencionar que en épocas de lluvia la ubicación de las redes del acueducto son notoriamente afectadas por fallas geológicas lo que hace intermitente el servicio en estas temporadas causando inconformidad para algunos usuarios y destinación de recursos no previstos por la empresa.

VARIABLE DEMOGRÁFICA

NO.	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Acceso a diferentes niveles económicos.	X				X	
2	Equidad en el servicio		X		X		
3	Acceso a mayor parte de la población de la región		X		X		
4	Sentido de pertenencia de los suscriptores		X				X
	TOTAL	1	3	0	2	1	1
	PORCENTAJE	25%	75%	0%	50%	25%	25%

	AMENAZAS	AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Pérdida de clientes por incremento en el valor del servicio.		X		X		
2	Desplazamiento hacia los centros urbanos.			X		X	
3	Desafiliación de clientes por insatisfacción en el servicio.	X			X		
	TOTAL	1	1	1	2	1	0
	PORCENTAJE	33%	33%	34%	67%	33%	0%

Análisis variable demográfica

En esta variable se puede observar que la prestación del servicio de agua es ofrecido a toda la comunidad de la región llegando a todo los diferentes niveles económicos de los usuarios, enfatizándose principalmente en la satisfacción del cliente, dando cumplimiento al derecho de gozar de este servicio.

Dentro de las amenazas se analiza que debido a las inconformidades de algunos usuarios del acueducto buscan cancelar el servicio sin importar las consecuencias que puedan traer consigo y prefieren abastecerse de otras fuentes como aguas lluvias y agua en bolsa que adquieren en las tiendas.

VARIABLE COMPETITIVA

NO.	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Implementación sistema potabilización del agua		X		X		
2	Incurción en nuevos clientes del sector		X		X		
3	Beneficios por la ejecución de diferentes normas de calidad			X		X	
4	Aumento de ingresos por pago oportuno del servicio		X		X		
	TOTAL	0	3	1	3	1	0
	PORCENTAJE	0%	75%	25%	75%	25%	0%

	AMENAZAS	AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Presentación de nuevas empresas			X		X	
2	Falta de concepción de agua por la car.		X		X		
3	Aumento de gastos durante la temporada sequia-lluvias	X			X		
4	Escases del recurso hídrico		X		X		
	TOTAL	1	2	1	3	1	0
	PORCENTAJE	25%	50%	25%	75%	25%	0%

Análisis variable competitiva

En la investigación desarrollada se observa que el acueducto regional Portones tiene un gran campo para ser explotado debido a que es la única empresa que cuenta con redes para cubrir 7 veredas entre los municipios de San Bernardo y Arbeláez, cuenta con un amplio sistema que al ser debidamente cuidado alcanza para abastecer 1250 suscriptores un promedio de 4600 personas.

Una de las grandes oportunidades para la asociación sería contar con el sistema de potabilización de agua, lo cual sería de gran impacto para toda la comunidad a la que sule el servicio de agua, así mismo si se lleva a cabo este proyecto se podrán contrarrestar diferentes situaciones las cuales presentan grandes falencias que afectan el funcionamiento de la organización.

Cabe mencionar que la asociación debe estar preparada y debe manejar una mejor planeación en el tiempo de lluvias ya que cuando esto sucede se presentan deslizamientos en la zona por donde pasan las redes lo que generan daños frecuentes causando gastos imprevistos que deben ser atendidos de manera rápida para evitar la suspensión del servicio por varios días.

10.6.1 CUADRO RESUMEN “POAM”

NO.	FACTOR CLAVE A EVALUAR	OPORTUNIDADES			IMPACTO			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	VARIABLE ECONÓMICA	33%	50%	17%	67%	33%	0%	50%	50%	0%	67%	33%	0%
2	VARIABLE SOCIAL	33%	67%	0%	50%	50%	0%	50%	50%	0%	100%	0%	0%
3	VARIABLE POLÍTICA	0%	80%	20%	80%	20%	0%	33%	33%	34%	67%	33%	0%
4	VARIABLE TECNOLÓGICA	0%	67%	33%	67%	33%	0%	33%	67%	0%	33%	33%	34%
5	VARIABLE CULTURAL	17%	50%	33%	67%	33%	0%	67%	33%	0%	100%	0%	0%
6	VARIABLE GEOGRÁFICA	40%	40%	20%	80%	20%	0%	25%	50%	25%	75%	25%	0%
7	VARIABLE DEMOGRÁFICA	25%	75%	0%	50%	25%	25%	33%	33%	34%	67%	33%	0%
8	VARIABLE COMPETITIVA	0%	75%	25%	75%	25%	0%	25%	50%	25%	75%	25%	0%

Análisis cuadro resumen POAM

Cerrando nuestro análisis de acuerdo a la matriz aplicada a la situación actual del acueducto regional portones se puede decir que la principal prioridad que debe tener para el mejoramiento de la crisis que está pasando es principalmente concientizar a todos los usuarios del acueducto sobre la importancia del pago oportuno del servicio con el fin de obtener más recursos para el mantenimiento y mejoramiento del mismo, todo es reflejado en la variable cultural donde hay un porcentaje y un impacto significativo.

Además se evidencia que la variable económica tiene inconsistencias que son consecuencia derivadas de la cultura del no pago que se maneja en la región, aspecto mencionado anteriormente. Todo esto genera la falta de recursos para la supervivencia de la empresa y se empieza a prestar una mala calidad en el servicio.

Algo que cabe resaltar es la oportunidad que maneja la empresa por ser el único oferente en esta zona y que cubre un gran número de veredas de estos dos municipios, en esta caso la empresa debe manejar nuevas estrategias para el mejoramiento del portafolio de productos, una mejor calidad del servicio con el fin de atraer cada vez más clientes y poner en funcionamiento la planta de tratamiento para cumplir con las normas establecidas de acuerdo a la ley.

10.7 MATRIZ PEYEA

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE LA ACCIÓN

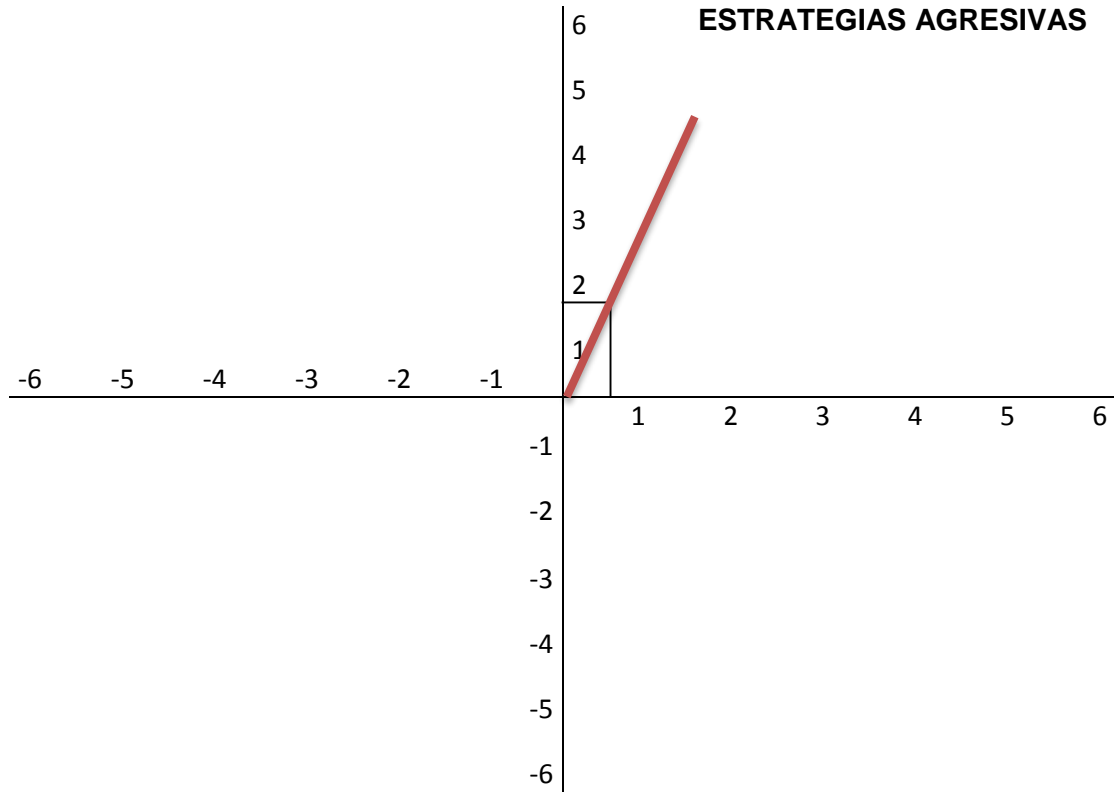
ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES, HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	PUNTAJE	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	PUNTAJE
<i>Fuerza Financiera (FF)</i>		<i>Estabilidad del ambiente (EA)</i>	
Capitalización por parte de los socios	6	Concesiones por parte de la CAR para la explotación del recurso	-4
Aumento de ingresos por pago oportuno del servicio.	2	Baja probabilidad de nuevos competidores	-2
Aumento del número de afiliados	4	Empresa solidaria, usuarios=socios	-1
Total	12	Total	-7
Promedio	4	Promedio	-2,33333
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>		<i>Fuerza de la industria (FI)</i>	
Único oferente del servicio en el sector	-1	Múltiples fuentes de abastecimiento	5
Servicio indispensable para los consumidores	-2	Topografía del sector	2
Falta sistema de facturación	-4	Fallas del servicio durante épocas de sequía e invierno	2
Total	-7	Total	9
Promedio	-2,33333	Promedio	3

$$\text{Eje X} = -2,3 + 3 = 0,7$$

$$\text{Eje Y} = -2,3 + 4 = 1,7$$

Matriz PEYEA



Aplicación de estrategias agresivas:

La empresa tiene una oportunidad de aprovechar su potencial interno e implementar estrategias de tipo agresivo. En este caso la asociación podría optar por Estrategias de Diversificación Concéntrica, utilizando la oportunidad de potabilizar el servicio de agua, como también ampliar el portafolio de servicios para suplir las nuevas necesidades de los suscriptores de la asociación, además se obtendrá una mayor participación en el mercado por el mejoramiento de la calidad así mismo atraerá la afiliación de nuevos usuarios.

Por otra parte si se emplean este tipo de estrategias en la compañía se podrá reducir de una forma significativa la cartera del no pago del servicio ya que la comunidad lo recibirá de manera más óptima y cambiarán su mentalidad en cuanto el acueducto regional.

10.8 MATRIZ PCI

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ ESP

VARIABLE GERENCIAL

N°	FORTALEZAS	FORTALEZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Personal capacitado	X			X		
2	Manual de funciones para cada cargo	X			X		
3	Organigrama establecido		X			X	
4	Compromiso y lealtad de empleados	X			X		
TOTAL		3	1	0	3	1	0
PORCENTAJE		75%	25%	0%	75%	25%	0%

N°	DEBILIDADES	DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	No hay posibilidad de ascenso		X		X		
2	Incumplimiento en calidad	X			X		
3	Misión y visión mal estructuradas	X				X	
TOTAL		2	1	0	2	1	0
PORCENTAJE		67%	33%	0%	67%	33%	0%

Análisis variable gerencial:

Podemos apreciar como hay una diferencia mínima entre el porcentaje de las fortalezas y las debilidades, lo cual nos indica que se deben reforzar actividades como asignación de responsabilidades de cada funcionario de la organización con el fin de que exista más eficiencia en la realización de las labores.

Por otra parte en cuanto a las debilidades se debe reforzar la misión y la visión de la compañía ya es la razón de ser de la empresa, por lo tanto este factor es fundamental que este bien definido y cumplido a cabalidad, esto hace que se cumplan con los objetivos propuestos por la entidad.

VARIABLE TALENTO HUMANO

N°	FORTALEZAS	FORTALEZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Incentivo al empleado		X				X
2	Personal calificado	X				X	
3	Respeto responsabilidad y honestidad	X			X		
4	Delegación de responsabilidades por competencias.			X	X		
TOTAL		2	1	1	2	1	1
PORCENTAJE		50%	25%	25%	50%	25%	25%

N°	DEBILIDADES	DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Falta de departamento de recursos humanos		X			X	
2	Instalaciones de trabajo no apropiadas	X					X
3	No existe evaluación constante			X			X
TOTAL		1	1	1	0	1	2
PORCENTAJE		33%	33%	33%	0%	33%	67%

Análisis Variable Talento Humano:

En cuanto a esta variable el acueducto Portones cuenta con diferentes fortalezas en donde se tiene en cuenta primordialmente a las personas que conforman la compañía, velan por el bienestar de los mismos teniendo en cuenta que en la organización no existe el departamento de talento humano.

Además se evidencia que el personal que labora en la compañía tiene el conocimiento y la experiencia requerida para cada cargo lo que facilita el buen funcionamiento de la empresa a la hora de desarrollar cualquier tipo de actividad. Cabe anotar que los empleados están afiliados a lo requerido por la ley pero por las falencias que se presentan en el área financiera y la falta de recursos no se cumple a cabalidad los pagos en las fechas estipuladas.

En cuanto a las debilidades se hace necesario crear el departamento de talento humano dentro de la organización ya que puede aumentar la motivación de los empleados frente a las responsabilidades asignadas y así mismo se podría mejorar las instalaciones de trabajo con el fin de hacer un trabajo más eficaz.

VARIABLE PRODUCTOS Y SERVICIOS

N°	FORTALEZAS	FORTALEZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Mano de obra calificada		X			X	
2	Costos del servicio asequible al cliente	X			X		
3	Amplia fuente de abastecimiento del recurso hídrico		X			X	
4	Disponibilidad del personal para daños	X			X		
TOTAL		2	2	0	2	2	0
PORCENTAJE		50%	50%	0%	50%	50%	0%

N°	DEBILIDADES	DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Variedad de servicios		X			X	
2	Falta de potabilización servicio	X			X		
3	Sistemización de fallas			X			X
TOTAL		1	1	1	1	1	1
PORCENTAJE		33%	33%	33%	33%	33%	33%

Variable Productos y servicios:

Se puede observar que la empresa cuenta con ciertas fortalezas que le son de gran ayuda en diferentes escenarios, sin embargo las debilidades tienen una participación importante en esta variable ya que afecta principalmente el servicio que la organización presta. Por tanto la empresa debería implementar estrategias que le ayuden a combatir y contrarrestar estas falencias.

Con el fin dar solución a dificultades de la compañía tales como la variedad de servicios y la falta de potabilización del agua, la empresa debería destinar recursos para poner en marcha la planta de tratamiento de agua que en el momento no se encuentra en funcionamiento, así mismo podría introducir en su portafolio el desarrollo de nuevos servicios para la comunidad como lo son el aseo y alcantarillado aspectos de gran impacto para la sociedad.

VARIABLE FINANCIERA

N°	FORTALEZAS	FORTALEZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Contabilidad diaria			X	X		
2	Revisor fiscal con experiencia bancaria			X	X		
3	Manejo de diario de caja(ingresos-egresos)		X		X		
TOTAL		0	1	0	3	0	0
PORCENTAJE		0%	34%	66%	100%	0%	0%

N°	DEBILIDADES	DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Unión de contabilidad con el sistema		X			X	
2	Alta cartera morosa	X			X		
3	No se hace una planeación adecuada sobre las actividades	X			X		
4	Estados financieros mal estructurados	X			X		
TOTAL		2	1	0	1	2	0
PORCENTAJE		75%	25%	0%	75%	25%	0%

Análisis variable financiera:

Se puede observar que la empresa tiene como mayor debilidad la alta cartera morosa, esto se presenta por el pago inoportuno de las facturas de algunos usuarios o también por la cultura del no por parte de los mismos, esta debilidad afecta en gran parte a la compañía debido a que no se cuenta principalmente con

los recursos necesarios para poder cancelar parte de los sueldos a los colaboradores que conforman la organización y así mismo para mantener el servicio. Se debe tener en cuenta que con la inexistencia de estos recursos es difícil mejorar la calidad del agua que llega a toda la comunidad.

Por otra parte se evidencia que la compañía tiene grandes dificultades con la información contable que anualmente es presentada ya que en los estados financieros facilitados por la compañía se observa la mala estructuración de los mismos.

VARIABLE SITUACIÓN LEGAL

N°	FORTALEZAS	FORTALEZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Cámara y comercio		X		X		
2	Concesión de aguas por la car	X			X		
3	Reglamento interno de empleados		X		X		
4	Empleados afiliados con todos los requerimientos que exige la ley.	X				X	
TOTAL		2	2	0	3	1	0
PORCENTAJE		50%	50%	0%	75%	25%	0%

N°	DEBILIDADES	DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Implementación de la ISO 14000		X		X		
2	Potabilización de agua	X			X		
3	Subsidios de las alcaldías a los suscriptores			X		X	
TOTAL		1	1	1	2	1	0
PORCENTAJE		33%	33%	33%	67%	33%	0%

Análisis variable situación legal:

En este aspecto la empresa se encuentra al día con algunas de sus obligaciones legales, a nivel laboral.

Debido a la consecuencia de la elevada cartera morosa los empleados cuentan con la afiliación a lo exigido por la ley, pero los pagos no se hacen en las fechas establecidas por la escases de recursos financieros.

Por otra parte cuentan con el permiso de entidades como la CAR en materia de concesión de aguas, sin embargo se podrían obtener más beneficios con la certificación de calidad e implementación de diferentes normas que conlleven al mejoramiento del servicio.

VARIABLE ADMINISTRATIVA

N°	FORTALEZAS	FORTALEZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Organigrama definido	X			X		
2	Control en los procesos		X		X		
3	Cargos definidos		X		X		
4	Unión del personal	X			X		
TOTAL		2	2	0	4	0	0
PORCENTAJE		50%	50%	0%	100%	0%	0%

N°	DEBILIDADES	DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Auditorías internas		X		X		
2	No asignan las dotaciones necesarias A los empleados	X				X	
3	Incentivos en fechas especiales			X			X
TOTAL		1	1	1	1	1	1
PORCENTAJE		33%	33%	33%	33%	33%	33%

Análisis variable administrativa:

En el factor administrativo del acueducto regional Portones se observa que cuenta con una estructura y organización bien definida lo que hace que los procesos se realicen de manera eficiente. Cabe anotar que hacen falta una mayor planeación para poder visualizar el buen manejo o destino de los recursos de la empresa,

este es un elemento importante y de gran beneficio ya que por medio de este se detectan errores que afecten el proceso de mejora continua.

Por otra parte con el fin de prevenir accidentes y circunstancias perjudiciales para el empleado y la compañía es de suma importancia proporcionar las dotaciones requeridas para el óptimo desarrollo de las actividades asignadas.

VARIABLE MERCADEO

N°	FORTALEZAS	FORTALEZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Único oferente del servicio en el sector con mayor posibilidad de potabilizar el servicio.	X			X		
2	Servicio indispensable para la comunidad	X			X		
3	Baja probabilidad de aparición de un competidor	X				X	
TOTAL		3	0	0	2	1	0
PORCENTAJE		100%	0%	0%	75%	25%	0%

Análisis variable mercadeo:

Las fortalezas ocupan el 100% de esta variable ya que existen diferentes ventajas que benefician a la compañía en cuanto a ser la única empresa que ofrece el servicio de agua en el sector con posibilidades a corto plazo de implementar técnicas de purificación en comparación con los distritos de riego cercanos a la empresa.

Es difícil que llegue algún tipo de competencia que pueda desestabilizar la asociación debido a las redes extensas con las que cuenta la infraestructura del acueducto, estas cubren la mayoría de veredas y parte rural del sector.

Por otra parte los usuarios necesitan indispensablemente el servicio ya sea para el consumo humano o la utilización en riegos o demás actividades.

Debido a las anteriores circunstancias el acueducto regional portones tiene una posición y una participación muy importante dentro del mercado a pesar de las fuertes complicaciones internas y externas de la misma.

VARIABLE VENTAS

N°	FORTALEZAS	FORTALEZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Control en el recaudo del pago del servicio	X			X		
2	Facilidad de adquisición del servicio	X				X	
3	Punto de pago cercano al suscriptor		X		X		
TOTAL		2	1	0	2	1	0
PORCENTAJE		66%	34%	0%	66%	34%	0%

N°	DEBILIDADES	DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estrategias para nuevos suscriptores		X			X	
2	Calidad del agua	X			X		
3	Competitividad con calidad del servicio			X			X
TOTAL		1	1	1	1	1	1
PORCENTAJE		33%	33%	33%	33%	33%	33%

Análisis variable ventas:

En esta variable el acueducto regional Portones cuenta con diferentes fortalezas que benefician principalmente a la empresa ya que mantiene un control diario sobre el recaudo de facturas que permiten llevar de una forma más clara la contabilidad, así mismo cuentan con la ventaja de ser la única organización que presta el servicio de agua con posibilidad de ser potabilizarlo en el sector y ofrecer un precio asequible para los usuarios.

A pesar de ser la única organización del sector no implementa estrategias para atraer nuevos usuarios y concientizar a los demás miembros de la comunidad la importancia del pago oportuno del servicio.

10.8.1 CUADRO RESUMEN PCI

N°	FACTOR CLAVE A EVALUAR	FORTALEZAS			IMPACTO			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	VARIABLE GERENCIAL	75%	25%	0%	75%	25%	0%	67%	33%	0%	67%	33%	0%
2	VARIABLE TALENTO HUMANO	50%	25%	25%	50%	25%	25%	33%	33%	33%	0%	33%	67%
3	VARIABLE PRODUCTOS Y SERVICIOS	50%	50%	0%	50%	50%	0%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
4	VARIABLE FINANCIERA	0%	34%	66%	100%	0%	0%	75%	25%	0%	75%	25%	0%
5	VARIABLE SITUACIÓN LEGAL	50%	50%	0%	75%	25%	0%	33%	33%	33%	67%	33%	0%
6	VARIABLE ADMINISTRATIVA	50%	50%	0%	75%	0%	0%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
7	VARIABLE MERCADEO	100%	0%	0%	75%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
8	VARIABLE VENTAS	66%	34%	0%	66%	34%	0%	33%	33%	33%	33%	33%	33%

Análisis Cuadro Resumen PCI:

Las principales fortalezas de la empresa se encuentran en la variable de mercadeo debido a que tiene una posición y una participación importante dentro del mercado al ser el único oferente en el sector con mayor posibilidad de potabilizar el servicio. Además es difícil que se llegue a posicionar algún tipo de competencia por las redes de conducto de agua a nivel rural, así mismo como el acueducto hace parte de 2 municipios como Arbeláez y San Bernardo tiene el beneficio de contar con el apoyo de entidades gubernamentales para proteger su funcionamiento.

Las principales debilidades se encuentran en el área gerencial ya que el manejo y el direccionamiento de la empresa no son claros por la falta de una misión y una visión bien definidas. Además tiene gran incidencia el área financiera debido a dos grandes falencias; la primera es la elevada cartera morosa, haciendo que no existan recursos suficientes para cubrir con las obligaciones laborales y aumentar la calidad del servicio. La segunda debilidad que tiene alta participación son los estados financieros que anualmente se presentan en la asociación por su mala clasificación, situación que afecta la realidad financiera de la compañía.

11. MATRIZ MAP

MÉTODO DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS (MAP)

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES, HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ ESP

SELECCIÓN DE PROBLEMAS:

Problema 1: cartera morosa

Problema 2: potabilización del agua

Problema 3: falta de sistema de facturación

Problema 4: deslizamiento del terreno por lluvias

Problema 5: sequía de la fuente hídrica en verano

Problema 6: falta de trabajo en equipo de los socios

Problema 7: concientización de la utilización del agua

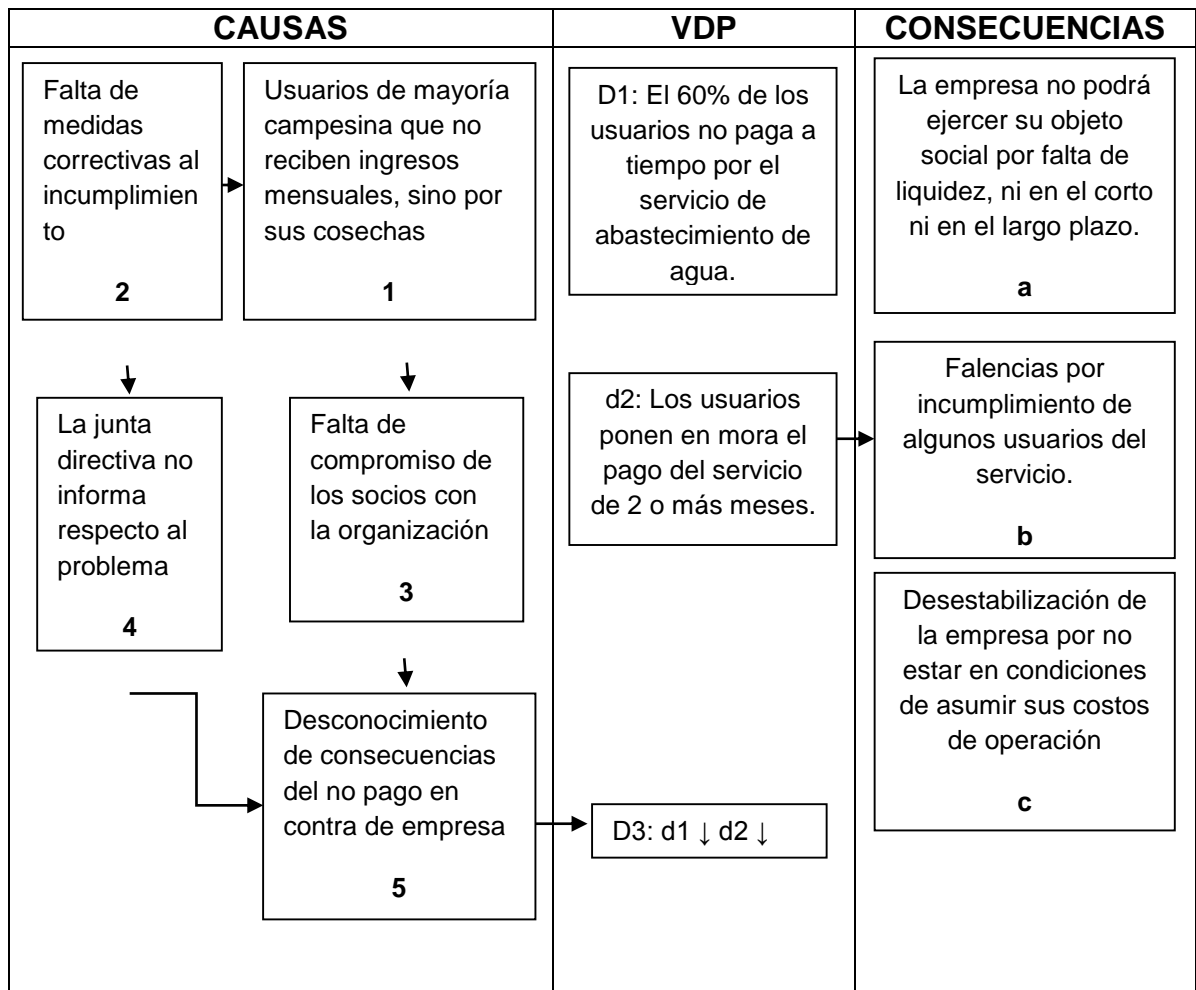
11.1 PRECISIÓN DEL PROBLEMA

Nombre del problema: Falta de cumplimiento en el pago oportuno del servicio de abastecimiento de agua por parte de los usuarios del acueducto.	
Actor que declara el problema: La asociación de usuarios del acueducto regional Portones, Hato Viejo y otras de los municipios de Arbeláez y San Bernardo.	
Descriptores: D1: Muchos usuarios no pagan oportunamente el servicio de abastecimiento de agua. D2: La frecuencia del pago del servicio no es estable ni periódica. D3: d1 ↓ d2 ↓	Indicadores: I1: El 60% de los usuarios no paga a tiempo por el servicio de abastecimiento de agua. I2: Los usuarios ponen en mora el pago del servicio de 2 o más meses. I3: El pago puntual del servicio tiende al 40% y el número de meses en mora tiende a menos de 2 meses.

11.1.1 ÁRBOL DE PROBLEMA

Problema: Falta de cumplimiento en el pago oportuno del servicio de abastecimiento de agua por parte de los usuarios del acueducto.

Actor: La asociación de usuarios del acueducto regional Portones, Hato Viejo y otras de los municipios de Arbeláez y San Bernardo.



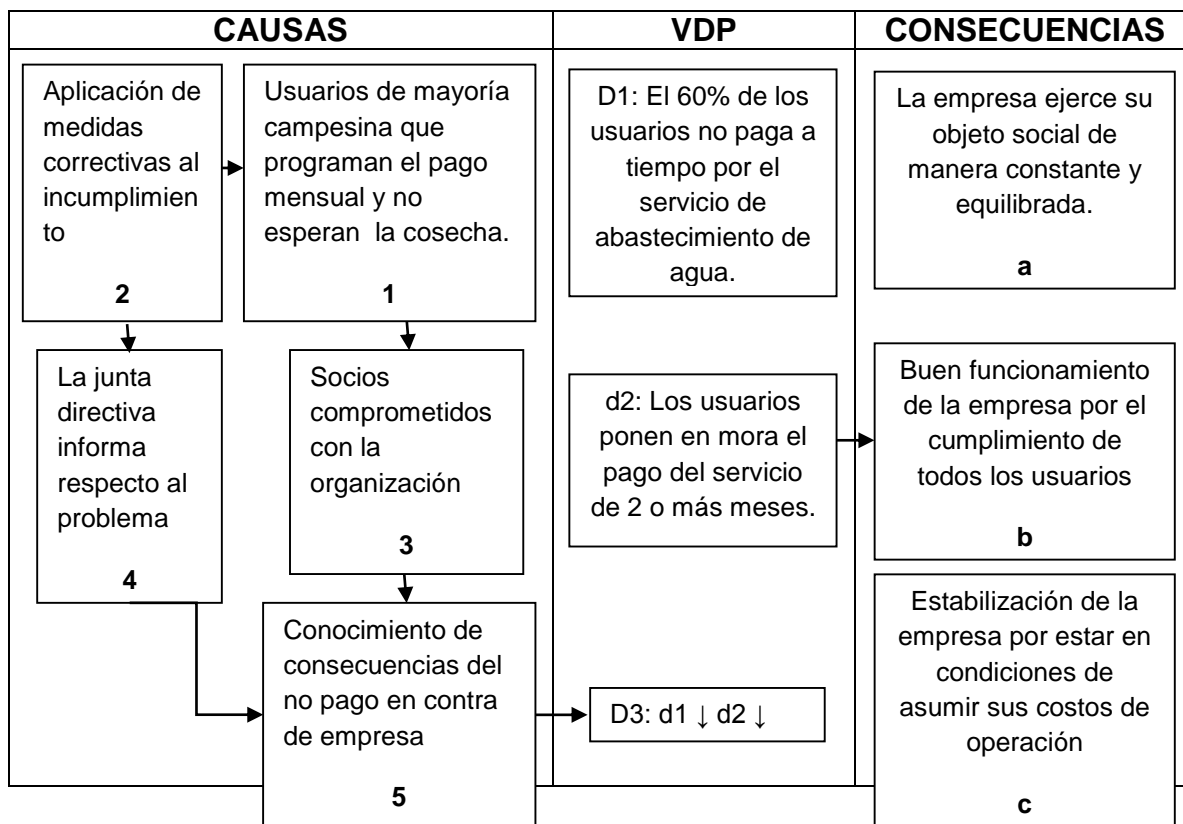
11.2 DISEÑO DE LA SITUACIÓN OBJETIVO

VDP	VDR
D1: El 60% de los usuarios no paga a tiempo por el servicio de abastecimiento de agua.	R1: el 40% de los usuarios no paga a tiempo por el servicio de abastecimiento de agua.
D2: Los usuarios ponen en mora el pago del servicio de 2 o más meses.	R2: los usuarios ponen en mora el pago de 1 mes.
D3: d1↓; d2↓	R3: r1↓; r2↓

11.2.1 ÁRBOL DE LA SITUACIÓN OBJETIVO

Problema: Falta de cumplimiento en el pago oportuno del servicio de abastecimiento de agua por parte de los usuarios del acueducto.

Actor: La asociación de usuarios del acueducto regional Portones, Hato Viejo y otras de los municipios de Arbeláez y San Bernardo.



12. FACTORES DE SOLUCIÓN PROPUESTOS

Tabla n° 7 Factores solución propuestos a las amenazas de la asociación

AMENAZAS	ALTERATIVA DE SOLUCIÓN	ESTRATEGIA
1. Aumento de gastos	Control periódico del presupuesto elaborado al terminar el año anterior para planear el uso de los recursos de manera más eficiente.	Reuniones periódicas no mayores a un mes del consejo de administración junto con el contador y tesorero administrador.
2. Pérdida de clientes por calidad del servicio.	Potabilización del servicio haciendo que la planta de tratamiento inicie su proceso.	Gestión por parte de la asociación con los entes gubernamentales para recibir ayuda como lo es el sostenimiento de la planta de tratamiento (insumos, químicos) que conlleve a la potabilización del agua.
3. Falta de pertenencia al ser miembros de la asociación de la región	Brindar capacitaciones a los suscriptores y usuarios de la asociación para concientizar y cambiar el mal ámbito cultural que se presenta en la región.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar capacitaciones por medio de la CAR para el uso eficiente e importancia del agua en la región. • Hacer partícipes a los suscriptores de todas las actividades que se manejan en el acueducto para que estén informados sobre la situación de la empresa
4. Malos hábitos de habladurías y calumnias en contra del acueducto.	Publicar de manera más constante la información a todos los suscriptores de forma clara y concisa.	Implementación de sistema de comunicación directa de informes contables y de gestión de manera explícita por periodos de cada tres meses.

AMENAZAS	ALTERATIVA DE SOLUCIÓN	ESTRATEGIA
5. Unificación por parte de la alcaldía del acueducto rural con el urbano para establecer una sola política.	Dar mayor solides económica a la asociación para el buen funcionamiento en todos los procesos realizados y así obtener mejores resultados en corto tiempo.	Blindar el acueducto con buenas prácticas administrativas, gestionando recursos y así capitalizar de manera rápida y oportuna la organización.
6. Falta de recursos para adquirir tecnología avanzada	Incluir dentro de los proyectos de mejoramiento del acueducto un plan estratégico para adquisición de nueva tecnología en donde se unifique el sistema de facturación con la contabilidad de la empresa.	Gestionar recursos y/o sistema de facturación por medio de empresas públicas de Cundinamarca o el Ministerio de hacienda quienes brindan estas ayudas a los acueductos rurales.
7. Cultura del no pago oportuno	Hacer un cambio de cultura implementando nuevos sistemas de motivación al pago del servicio.	Incentivar el pago del servicio por medio de campañas con las que se pueda concientizar a los usuarios la importancia mantener el servicio.
8. Uso inadecuado del agua	Concientización del uso adecuado del agua como recurso vital para el ser humano.	Gestionar capacitaciones por parte de la CAR para uso adecuado y eficiente del agua.
9. Topografía en terreno	Brindar apoyo técnico en los diferentes puntos críticos de inestabilidad del terreno por donde se extiende la red del acueducto.	Gestionar con los entes gubernamentales para adquisición de estudios de suelo y mejoramiento de zonas de afectación por inestabilidad del terreno.

AMENAZAS	ALTERATIVA DE SOLUCIÓN	ESTRATEGIA
10. Deforestación del terreno	Desarrollar proceso de manejo de la tala de árboles en la región para mitigar el impacto que causa esta actividad.	Iniciar proceso de reforestación con los suscriptores para generar un cambio de mentalidad en las demás personas de la región y motivar a un cambio para el beneficio de toda la zona.
11. Desafiliación de clientes por insatisfacción en el servicio.	Lograr fidelización satisfacción de clientes con el servicio que brinda el acueducto.	Darle al cliente la mayor importancia como eje principal de la asociación atendiendo todas sus inquietudes por medio de la implementación del sistema de PQR para darle la debida y oportuna solución a cada una.
12. Aumento de gastos durante la temporada sequia-lluvias	Previsión de gastos en tiempo de lluvias y sequía.	Elaboración de un plan de choque en base a las crisis en olas invernales que se han tenido en años anteriores para hacer una destinación de recursos en caso de emergencias.

Fuente: Investigadores

Tabla n°8 Factores de solución propuestos a las debilidades de la asociación

DEBILIDADES	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	ESTRATEGIA
1. Alta cartera morosa	Implementación de un comité de cobro de cartera para que se haga cargo del debido proceso.	Buscar apoyo por medio de las alcaldías para introducir cobros jurídicos en la asociación, con fin de presionar a los suscriptores que se abstienen de cortar y pagar el servicio.
2. Estados financieros mal estructurados.	Reclasificar los estados financieros que actualmente tiene la compañía.	Buscar asesoría de personal especializado en el área financiera para elaborar información contable concisa y oportuna.
3. Misión y visión mal estructuradas.	Reestructurar misión, visión de acuerdo a la proyección por parte del consejo de administración para la asociación.	Gestionar capacitación por medio de universidad de Cundinamarca o Sena para asesoramiento de cómo hacer el cambio y estructuración de la misión y visión.
4. Falta de departamento de recursos humanos.	Elegir un comité de 2 personas de los suscriptores del acueducto para representar el área de talento humano.	Buscar capacitación por parte del Sena en el área de talento humano para las personas que van a conformar el comité.
5. Instalaciones de trabajo no apropiadas	Adecuar la oficina de la asociación de manera que se separe documentación, los materiales utilizados para el mantenimiento del acueducto y la prestación del servicio al cliente	Radicar carta ante junta de acción comunal de la vereda Portones y la alcaldía municipal de San Bernardo para que asignen otro espacio dentro de la casa de gobierno con el fin de reubicar la bodega de accesorios del acueducto.

DEBILIDADES	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	ESTRATEGIA
6. No se hace una planeación adecuada sobre las actividades	Planear de manera oportuna asignación de recursos y cumplimiento del presupuesto.	Establecer reuniones mensuales en donde se rinda cuentas de los ingresos-egresos y de todas las actividades que se realizaron de acuerdo al presupuesto anual establecido.
7. No asignan las dotaciones necesarias a los empleados	Asignar recursos para brindar a los empleados las debidas dotaciones que le corresponden por ley al año.	Incluir dentro del presupuesto los recursos necesarios para dotar a los empleados con sus respectivos utensilios de trabajo al año.
8. Incumplimiento en calidad	Poner en marcha la planta de tratamiento de agua para la potabilización y mejoramiento en estándares de calidad del servicio.	Gestionar recursos en entes gubernamentales para la compra de insumos y el debido mantenimiento de la planta de tratamiento.

Fuente: Investigadores

13. MAPA ESTRATÉGICO OBJETIVO

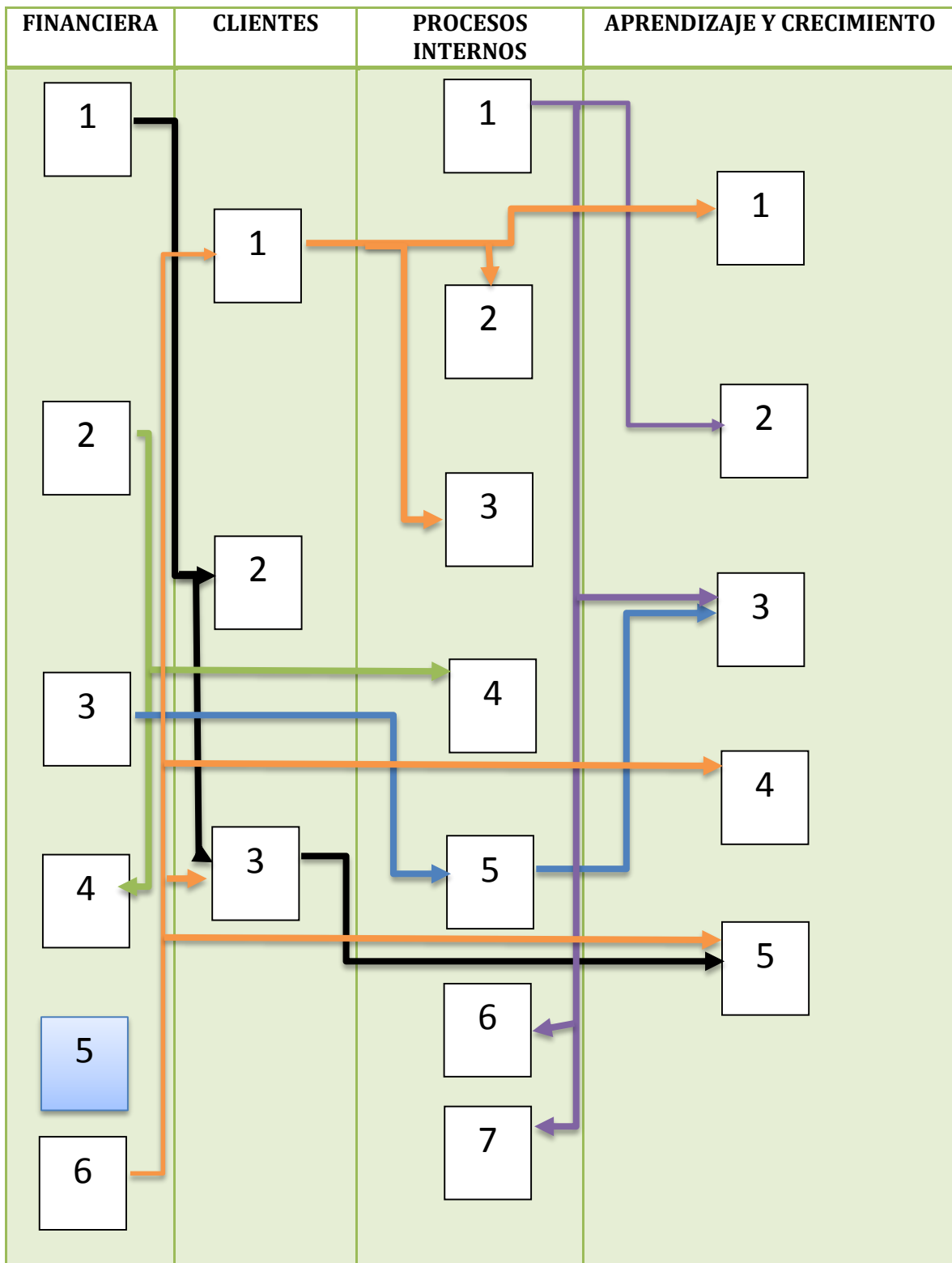
Tabla n° 9 Mapa estratégico

VARIABLE	ESTRATEGIA
FINANCIERA	<ol style="list-style-type: none">1. Concientizar a los usuarios sobre la importancia del servicio de manera que se motiven para realizar el pago oportuno de la obligación.2. Unificar la contabilidad con el sistema de facturación actual.3. Establecer un exigente control en el manejo de dineros y asignación de recursos.4. Actualizar el sistema de facturación el cual permita llevar saldos coherentes con el consumo del servicio.5. Implementar una dependencia exclusiva de cobro de cartera para establecer estrategias de acuerdo a la ley para el cobro oportuno.6. Implementar una nueva estrategia para la venta de derechos con el fin de cubrir el total de la capacidad que tiene especificado el acueducto y así darle liquidez a la empresa.
CLIENTES	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer un portafolio más amplio de servicios que satisfaga las nuevas necesidades de los clientes.2. Informar a los usuarios sobre los beneficios que brindaran las alcaldías de su municipio al potabilizar el agua.3. Implementar canales de comunicación con la comunidad con el fin de dar a conocer el servicio y los beneficios de pertenecer a la sociedad.

VARIABLE	ESTRATEGIA
PROCESOS INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un programa que permita dar a los empleados la posibilidad de ascenso. 2. Definir de manera asertiva la misión y la visión de la empresa. 3. Rediseñar la distribución de las instalaciones de trabajo. 4. Adquirir un nuevo sistema en donde se presente un informe del lugar en el que se presentan las fallas del servicio. 5. Implementar un programa periódico de auditoria interna. 6. Destinar recursos para la dotación necesaria establecida por la ley durante el año. 7. Diseñar un plan de incentivos emocionales a los empleados con el fin de generar bienestar y motivación.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar ISO 14000. 2. Incorporar en la empresa el departamento de recursos humanos. 3. Diseñar un programa de evaluación periódico de las actitudes y desempeño laboral de los empleados. 4. Gestionar recursos para implementar el proceso de potabilización y funcionamiento de la planta de tratamiento. 5. Disminuir las fallas y cortes del servicio con un sistema de previsión que permita dar un manejo más eficiente e innovador a las contingencias.

Fuente: Investigadores


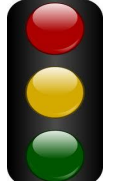
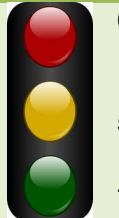
13.1 RELACIÓN DE PROCESOS MAPA ESTRATÉGICO OBJETIVO




14. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)




ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES, HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE ARBELÁEZ Y SAN BERNARDO ESP

14.1 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	UN. MEDIDA	SEMÁFORO	MEDIDOR
Implementar ISO 14000	Desarrollar un plan en el cual se determinen los responsables, el tiempo y las actividades necesarias para la certificación.	Elaborar un plan de acción cronológico en el cual se estipulen las actividades y metas que se deben cumplir en el tiempo.	% de Metas cumplidas al final del año	 0-50% 50-75% +75%	Certificación en ISO 14000 por parte del ICONTEC
Incorporar en la empresa el departamento de recursos humanos	Inversión en personal nuevo para la compañía	Crear el área de recursos humanos	% de implementación del área para el final del año	 0-50% 50-75% +75%	Área de recursos humanos implementada y en funcionamiento
Evaluar continuamente el desempeño de los empleados	Diseñar un programa de evaluación periódico de las actitudes y desempeño laboral de los empleados.	Realizar evaluaciones al desempeño de los empleados de manera	% de desempeño de los empleados	 0-50% 50-75% +75%	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas • Evaluaciones de desempeño




OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	UN. MEDIDA	SEMÁFORO	MEDIDOR
Mejorar la calidad del agua	Gestionar recursos para implementar el proceso de potabilización.	Capitalizar la empresa con aportes de los socios	% de implementación del plan de potabilización	 0-50% 50-75% +75%	Servicio de agua potable en funcionamiento
Mejorar la calidad del servicio	Disminuir las fallas y cortes del servicio con un sistema de previsión que permita dar un manejo más eficiente e innovador a las contingencias.	Elaborar un plan de contingencia que nos permita reaccionar de manera oportuna y eficiente ante los problemas en el flujo del servicio,	N° de días sin que se presenten fallas	 0-90 días 90-150 días + 150 días	Encuestas de satisfacción de los clientes

14.2 PERSPECTIVA FINANCIERA




OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	UN. MEDIDA	SEMÁFORO	MEDIDOR
Unificar la contabilidad con el sistema de facturación actual.	Minimizar los costos de operación, ya que el hecho de que los sistemas no estén unificados genera pérdidas de tiempo innecesarias	Establecer en un solo sistema tanto la facturación como la contabilidad, a través de la asesoría de un contador público e ingeniero de sistemas.	Número de actividades eliminadas	 +5 3-5 1-3	Sistema contable y de facturación implementado y funcionando
Controlar mejor el uso de los recursos	Establecer un exigente control de parte de los socios en los manejos de recursos.	Hacer una planeación adecuada sobre las actividades y la destinación de recursos para el desarrollo de las mismas.	Número de irregularidades detectadas y corregidas	 0-3 3-6 +6	Balance general Estado de resultados
Disminuir la cartera morosa	Establecer medidas correctivas que permitan motivar a los usuarios al pago oportuno del servicio.	Realizar los cortes del servicio con apoyo de entidades jurídicas a los suscriptores que se abstienen de cortar y pagar el servicio.	% de disminución de la cartera morosa	 0-50% 50-75% +75%	Balance general




OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	UN. MEDIDA	SEMÁFORO	MEDIDOR
Conocer puntualmente el consumo del servicio por cada cliente.	Actualizar el sistema de facturación el cual permita llevar saldos coherentes con el consumo del servicio.	Gestionar recursos por medio de empresas públicas de Cundinamarca y ministerio de hacienda, para adquirir el nuevo sistema de facturación	N° de solicitudes presentadas al ministerio de hacienda y empresas públicas de Cundinamarca	 1 2-4 +5	Aprobación de solicitud para implementar sistema de facturación.
Mejoramiento de liquidez de la empresa	Implementar una dependencia exclusiva de cobro de cartera con el fin de solucionar la crisis financiera que vive actualmente la asociación.	Buscar apoyo de entidades de cobro jurídico para realizar el cobro de cartera	N° de suscriptores que hagan acuerdo de pago del servicio	 1-7 8-15 +15	Que se generen acuerdos de pago por parte de los suscriptores morosos.
Capitalizar la empresa con adquisición de nuevos clientes.	Implementar un plan de venta de derechos con el fin de cubrir el total de la capacidad que tiene especificado el acueducto y así aumentar los ingresos de la asociación.	Hacer comunicación masiva a todas las veredas que cubre el acueducto portones con el fin de tener nueva solicitudes de venta de derechos	N° de solicitudes recibidas	 1-5 6-12 +12	N° de solicitudes aprobadas.

14.3 PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	UN. MEDIDA	SEMÁFORO	MEDIDOR
Alcanzar una mayor satisfacción por parte los clientes de la asociación.	Establecer un portafolio más amplio de servicios que satisfaga las nuevas necesidades de los clientes.	Realizar la inversión necesaria para poder prestar el servicio de agua potable y alcantarillado, todo esto con el fin de ofrecer servicios complementarios al actual.	% de clientes satisfechos	 0-50% 50-75% +75%	Encuestas de satisfacción
Informar a los usuarios sobre los beneficios que brindarán las alcaldías del municipio al potabilizar el agua.	Motivar la inversión necesaria para el sistema de potabilización	Realizar campañas de información dirigidas a los usuarios.	% de la inversión necesaria recaudada al final de este año.	 0-50% 50-75% +75%	Inversión concretada
Incrementar el número de socios/usuarios	Implementar canales de comunicación con la comunidad con el fin de dar a conocer el servicio y los beneficios de pertenecer a la sociedad.	Realizar campañas publicitarias dentro de la comunidad	Promedio mensual de nuevos clientes	 4-7 8-15 + 15	Número de clientes nuevos cada mes

14.4 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	UNI. DE MEDIDA	SEMÁFORO	MEDIDOR
Generar oportunidades de ascenso a los empleados.	Establecer un programa que permita dar a los empleados la posibilidad de ascenso.	Contratar con una entidad educativa que capacite los empleados.	Número de empleados que van a entrar al programa de capacitación.	 11-15 6-10 1-5	Una aprobación periódica de la secretaria de educación del programa.
Definir de manera asertiva la misión y la visión de la empresa	Replantear la visión y una visión de la empresa.	Crear la misión y la visión de la empresa de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	Conocer el número de propuestas de misión y visión más asertiva.	 1-3 4-7 8-10	Evaluación de la misión y la visión de la organización.
Rediseñar la distribución de las instalaciones de trabajo.	Crear una distribución física acorde con las instalaciones con el fin de adaptarlas a la capacidad que requiere cada área de trabajo.	Contratar un Arquitecto que realice la distribución física efectiva y acertada para la empresa.	Numero de propuestas que van a ser recibidas con nuevos modelos de distribución física.	 1-3 4-7 8-10	Resultado final de las instalaciones incorporadas en la empresa.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	UN. MEDIDA	SEMÁFORO	MEDIDOR
Implementar un nuevo sistema que informe las fallas del servicio.	Implementar un nuevo sistema en donde se presente un informe del lugar en el que se presentan las fallas más frecuentes del servicio.	Instalar una oficina encargada de recibir la información de las inconsistencias en el servicio para poder tomar acciones correctivas sobre la situación.	Disminución de errores en la prestación del servicio.	 0-40% 41-80% 81-100%	Informe de errores muy bajo con el nuevo sistema instalado.
Implementar un programa periódico de auditoría interna.	Crear un departamento encargado de realizar una auditoría interna periódicamente	Contratar un equipo de contadores (auditores) encargados de hacer una revisión constante de los procesos, administrativos y contables de la organización.	Disminución de errores en el área operativa, administrativa y financiera de la empresa.	 0-37% 38-80% 81-100%	Revisión de los reportes de la auditoría interna.
Destinar recursos para la dotación necesaria establecida por la ley durante el año.	Entregar periódicamente la indumentaria necesaria para cada empleado de la empresa.	Cada seis meses se hará entrega de dotación necesaria para cada empleado de la organización.	Aumento de seguridad y confiabilidad en las actividades operativas realizadas.	 0-37% 38-70% 71-100%	Encuentra a los empleados de su grado de satisfacción por la seguridad que la presta la dotación que se le asigna

Fuente: Investigadores

15. ANÁLISIS DE CARTERA MOROSA

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ

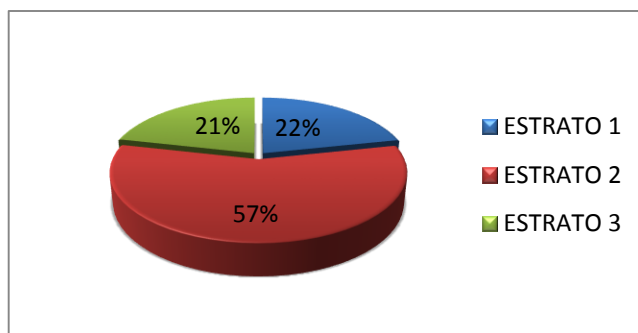
15.1 ESTADO CONSOLIDADO CARTERA EN MORA.

- Nivel socio económico consolidado de los suscriptores del acueducto regional Portones

ESTRATO	N° SUSCRITORES
Estrato 1	117
Estrato 2	307
Estrato 3	116
TOTAL SUSCRITORES	540

FIGURA N°3

NIVEL SOCIOECONÓMICO CONSOLIDADO, SUSCRITORES ACUEDUCTO PORTONES



Fuente: la investigación

Análisis

De acuerdo a la figura se identifica que el nivel socioeconómico de los suscriptores del acueducto regional Portones en su gran mayoría se encuentran en el estrato dos evidenciado con un porcentaje del 57% como lo muestra la figura anterior, seguido de un 22% el estrato uno y con un 21% el estrato tres, se analiza que de acuerdo esta información la región posee un nivel medio de ingresos lo que representa que se debería haber una mayor afluencia de pago de cartera en la

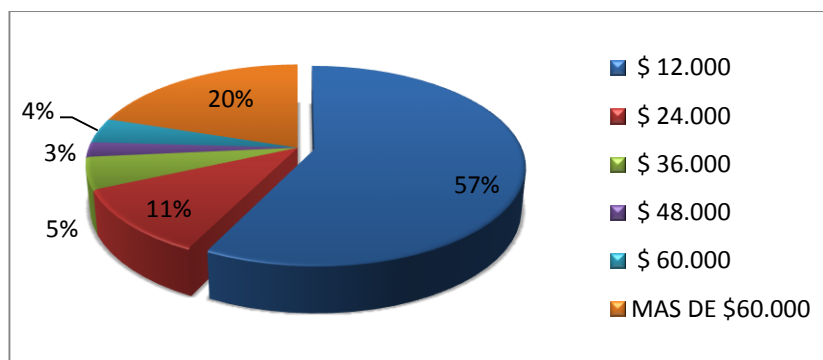
asociación, pero demuestra lo contrario ya que los suscriptores cuentan con un mal hábito de pago lo que genera la existencia de diferentes falencias en la empresa.

- Estado de morosidad consolidado de los usuarios del acueducto regional Portones.

VALOR MORA X MES	N° SUSCRIPTORES
\$ 12.000	310
\$ 24.000	59
\$ 36.000	28
\$ 48.000	13
\$ 60.000	22
Mas de \$60.000	108
TOTAL SUSCRIPTORES	540

FIGURA N° 4

VALOR DEUDA CONSOLIDADO, SUSCRIPTORES ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES.



Fuente: la investigación

Análisis

Se evidencia que una gran parte de los usuarios del acueducto regional Portones se encuentran pagando al día pero al mismo tiempo existe un gran porcentaje de deudores lo que genera un aumento de la cartera y sea más alto el valor de la deuda por el tiempo transcurrido en mora, pudiendo concluir que los ingresos no

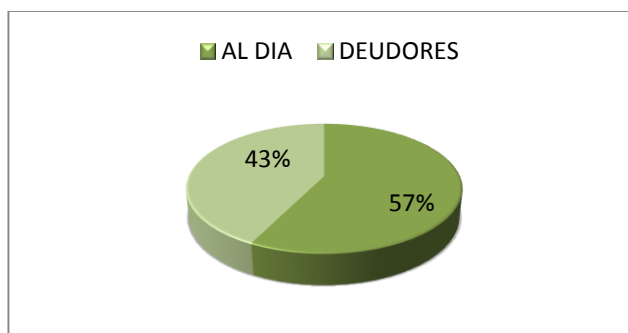
dan abasto para los recursos necesarios de mantenimiento y funcionamiento de la compañía.(ver figura n° 33 y 34)

- Estado de cuenta consolidado de los suscriptores, acueducto regional Portones.

CUENTA	N° SUSCRIPTORES
Al día	310
Deudores	230
TOTAL SUSCRIPTORES	540

FIGURA N° 5

ESTADO DE CUENTA CONSOLIDADO, SUSCRIPTORES ACUEDUCTO PORTONES



Fuente: la investigación

Análisis

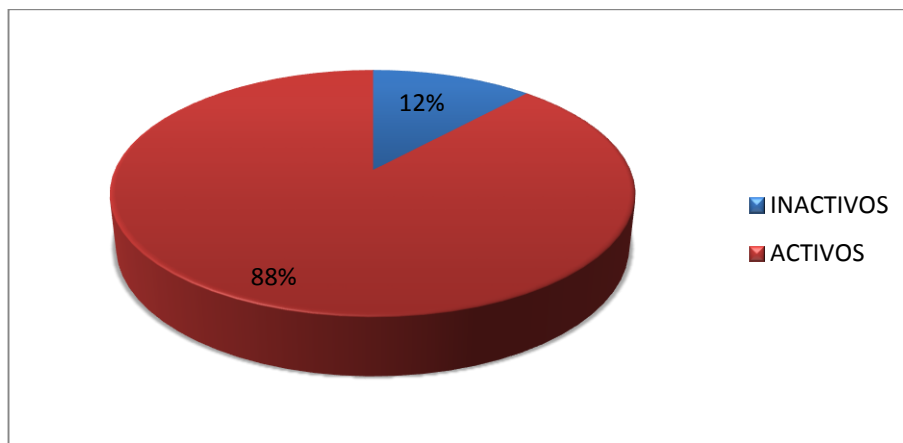
En la figura anterior se observa que el 57% de los usuarios de acueducto se encuentran al día con la cancelación del servicio, seguido del 43% de los suscriptores en mora representando que aunque se refleje un porcentaje más bajo el valor de la cartera es más elevada debido a el número de facturas acumuladas e inconsistencias del no pago por parte de los mismos. (Ver figura n°33).

- Número de suscriptores inactivos consolidado del acueducto regional Portones.

ESTADO	N° SUSCRIPTORES
Inactivos	64
Activos	476
TOTAL SUSCRIPTORES	540

FIGURA N° 6

SUSCRIPTORES ACTIVOS E INACTIVOS, CONSOLIDADO ACUEDUCTO PORTONES.



Fuente: la investigación

Análisis

Teniendo en cuenta la investigación realizada se analiza que la mayoría de los suscriptores tienen el servicio activo con un equivalente a un 88 %, cabe aclarar que entre los usuarios que cuentan con el servicio activo hay una parte que debe más de dos facturas y que por circunstancias de riesgo al hacer el corte no se ha podido realizar la suspensión del servicio, en cuanto los suscriptores inactivos se representa con 12% por la mora acumulada clasificada por la asociación cartera castigada de deudoso recaudo.

15.2 ANÁLISIS RELACIÓN CARTERA EN MORA POR SECTORES A LOS QUE PERTENECE EL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES.

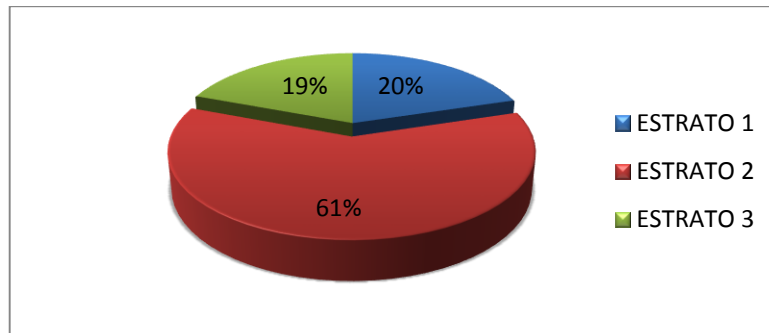
15.2.1 SECTOR HATO VIEJO

- Nivel socioeconómico de los suscriptores del acueducto regional Portones pertenecientes al sector Hato Viejo.

ESTRATO	N° SUSCRIPTORES
Estrato 1	42
Estrato 2	125
Estrato 3	40
TOTAL	207
SUSCRIPTORES	

FIGURA N° 7

NIVEL SOCIOECONÓMICO HATO VIEJO.



Fuente: la investigación

Análisis

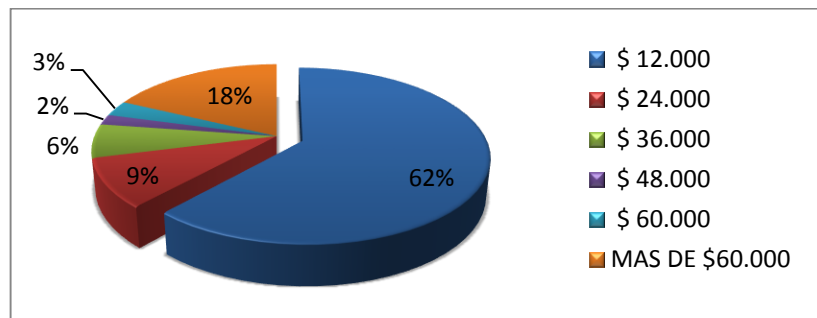
En el sector de Hato Viejo se evidencia que el nivel socio económico de los usuarios pertenecientes a este sector se encuentra en un estrato dos representado con 61% de la población, seguido del estrato uno con el 19% y por último el 20% de suscriptores de estrato tres, con lo que se puede afirmar que siendo el sector con mayor número de usuarios del acueducto se encuentran en la capacidades para estar al día con el pago de la obligación.

- Morosidad de los usuarios del sector Hato Viejo, acueducto regional Portones.

VALOR MORA X MES	N° SUSCRIPTORES
\$ 12.000	128
\$ 24.000	19
\$ 36.000	13
\$ 48.000	4
\$ 60.000	6
Más de \$60.000	37
TOTAL SUSCRIPTORES	207

FIGURA N° 8

VALOR DEUDA SECTOR HATO VIEJO.



Fuente: la investigación

Análisis

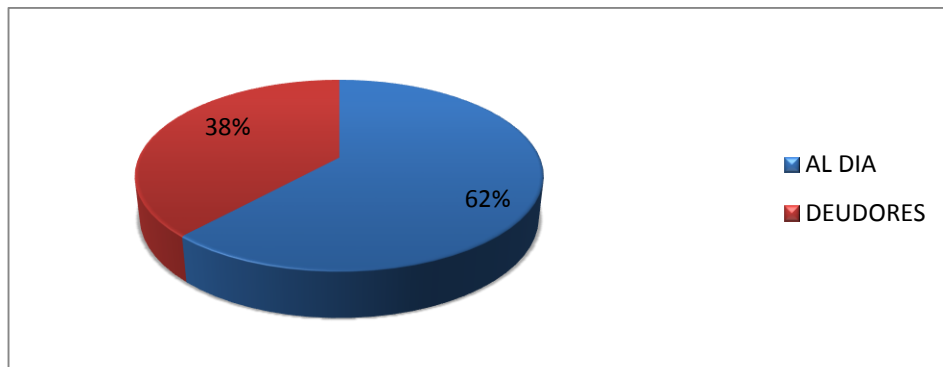
Dentro de los usuarios del sector Hato Viejo se observa con porcentaje de 62 % los suscriptores adeudan solo una factura equivalente a \$ 12.000, de esta manera se demuestra que los beneficiarios del sector se encuentran en su mayoría al día con el recaudo del servicio, aunque por otra parte se refleja que con un porcentaje del 18% los usuarios están en mora con facturas de más de \$ 60.000 generando aumento de la cartera por ser una de las veredas que cuenta con más suscriptores en el acueducto. (Ver figura n° 34)

- Estado de cuenta de los suscriptores sector Hato Viejo, acueducto regional portones.

CUENTA	N° SUSCRIPTORES
Al día	128
Deudores	79
TOTAL SUSCRIPTORES	
	207

FIGURA N° 9

ESTADO DE CUENTA SECTOR HATO VIEJO.



Fuente: la investigación

Análisis

Se observa en la anterior figura que el 62 % de los suscriptores del sector Hato Viejo se encuentran cancelando en servicio de manera pertinente, así mismo también se demuestra con un porcentaje del 38% que los usuarios están en mora afectando considerablemente el aumento de la cartera del acueducto debido a que este sector es uno de los que cuenta con más derechos utilizados en la región. (Ver figura n°34)

- Número de suscriptores inactivos sector Hato Viejo, acueducto regional Portones.

ESTADO	N° SUSCRIPTORES
Inactivos	20
Activos	187
TOTAL SUSCRIPTORES	207

FIGURA N° 10

SUSCRIPTORES ACTIVOS – INACTIVOS SECTOR HATO VIEJO.



Fuente: la investigación

Análisis

En el sector Hato Viejo el 90% de los suscriptores cuenta con el servicio activo actualmente, así mismo se observa que el 10% de los suscriptores tienen el servicio suspendido con lo que se puede afirmar que su deuda con el acueducto regional portones asciende a más de 4 periodos del servicio facturado en mora.

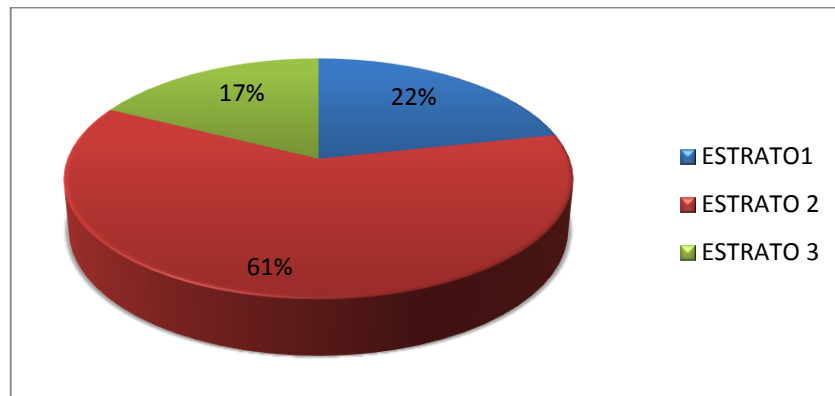
15.2.2 SECTOR SAN PATRICIO

- Nivel socioeconómico de los suscriptores del acueducto regional Portones pertenecientes al sector San Patricio.

CANTIDAD	N° SUSCRITORES
Estrato1	16
Estrato 2	45
Estrato 3	13
TOTAL SUSCRITORES	74

FIGURA N° 11

NIVEL SOCIOECONÓMICO SECTOR SAN PATRICIO.



Fuente: la investigación

Análisis

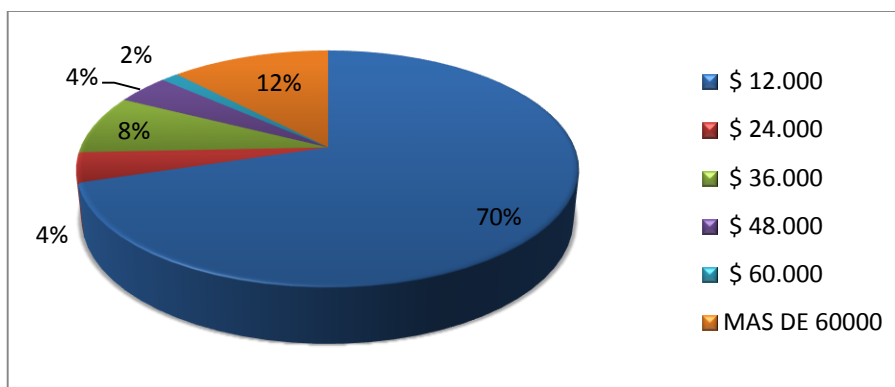
En el sector San Patricio se puede evidenciar que la mayoría de los habitantes son de estrato 2 con un porcentaje del 61%, en esta vereda es donde se encuentra la mayor parte de comercio del municipio de Arbeláez como lo son tiendas familiares, carnicerías de las cuales se deriva la principal actividad de los miembros de este sector.

- Morosidad de los usuarios del sector San Patricio, acueducto regional Portones.

VALOR MORA X MES	N° SUSCRIPTORES
\$ 12.000	52
\$ 24.000	3
\$ 36.000	6
\$ 48.000	3
\$ 60.000	1
Más de \$60.000	9
TOTAL SUSCRIPTORES	74

FIGURA N° 12

VALOR DEUDA SECTOR SAN PATRICIO.



Fuente: la investigación

Análisis

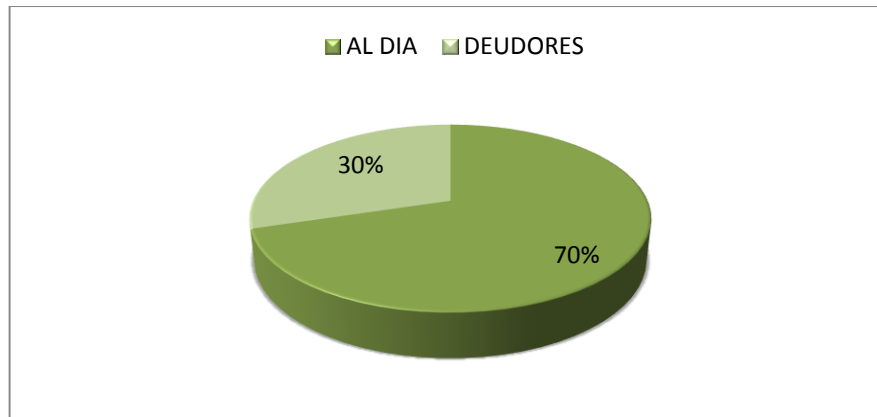
Según las estadísticas anteriores se observa que el 72% de los usuarios adeudan a la asociación un valor de \$ 12.000 de esta manera se demuestra que en el sector existe un nivel de morosidad más bajo respecto a las demás veredas a las que suministra el servicio la asociación, por otra parte en la figura se observa seguido que uno de los porcentajes más altos en morosidad es 12% equivalente a suscriptores que deben más de \$60.000. (Ver figura n°34).

- Estado de cuenta de los suscriptores sector San Patricio, acueducto regional Portones.

CUENTA	N° SUSCRIPTORES
Al día	52
Deudores	22
TOTAL SUSCRIPTORES	74

FIGURA N° 13

ESTADO DE CUENTA SECTOR SAN PATRICIO.



Análisis

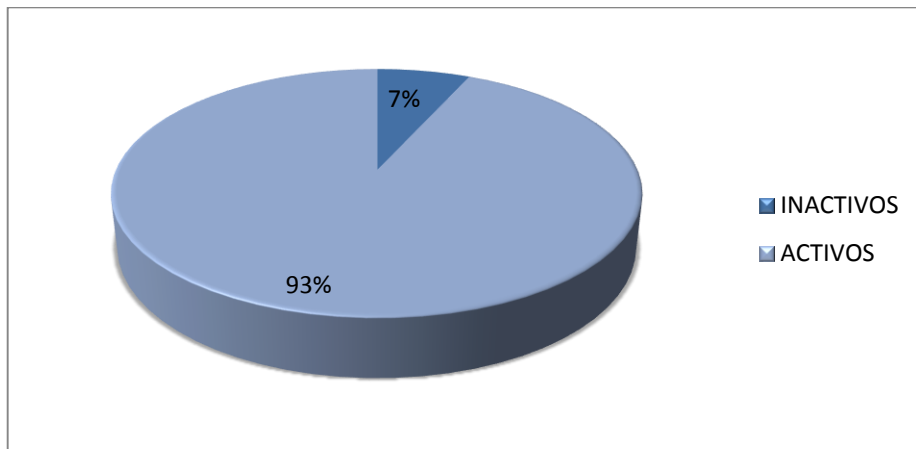
Con base a la investigación realizada se observa que la mayoría de los suscriptores se encuentran al día con el servicio, lo que demuestra que es uno de los sectores que cumple con la obligación, demostrado con un 70% de los suscriptores al día, en cuanto el 30% se encuentran en estado de morosidad afectando la cartera del acueducto.

- Número de suscriptores inactivos sector San Patricio, acueducto regional Portones.

ESTADO	N° SUSCRIPTORES
Inactivos	5
Activos	69
TOTAL SUSCRIPTORES	74

FIGURA N° 14

SUSCRIPTORES ACTIVOS – INACTIVOS SECTOR SAN PATRICIO.



Fuente: la investigación

Análisis

En el sector San Patricio se puede analizar que con un porcentaje alto del 93% los suscriptores se encuentran activos, mencionando que algunos usuarios a pesar de que se encuentren en estado de morosidad en el acueducto cuentan con la disposición del servicio en el momento. En otro lugar están los usuarios inactivos equivalente al 7% de los suscriptores del sector que por motivos de que su deuda asciende a 4 periodos facturados por la asociación.

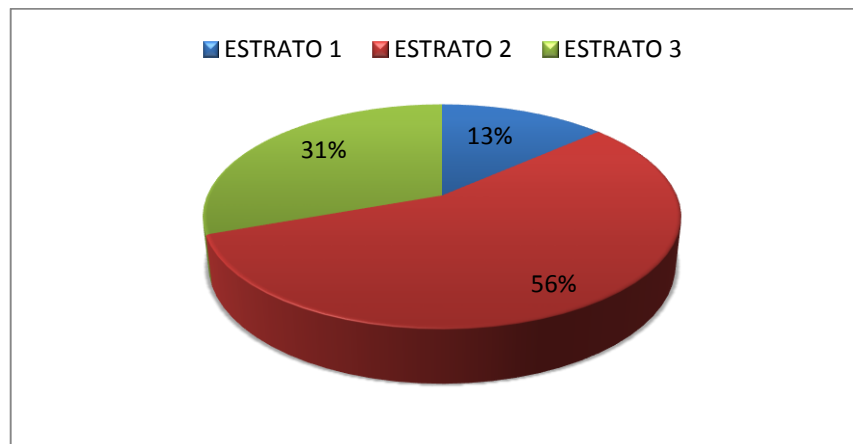
15.2.3 SECTOR PORTONES

- Nivel socioeconómico de los suscriptores del acueducto regional Portones pertenecientes al sector Portones.

ESTRATO	N° SUSCRIPTORES
Estrato 1	19
Estrato 2	79
Estrato 3	43
TOTAL SUSCRIPTORES	141

FIGURA N°15

NIVEL SOCIOECONÓMICO SECTOR PORTONES.



Fuente: la investigación

Análisis

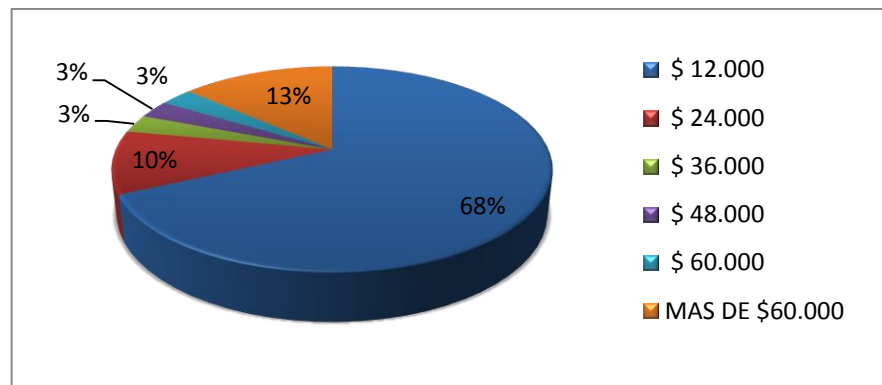
En este sector se evidencia que el 56% de la población pertenece al estrato dos con lo que se puede afirmar que hasta el momento los sectores analizados se encuentra en promedio, por otra parte con un porcentaje significativo se encuentra el estrato tres visualizado con 31% en la figura, cabe mencionar que este porcentaje es alto debido a alta demanda de compradores externos de la región en de fincas de descanso.

- Morosidad de los usuarios del sector Portones, acueducto regional Portones.

VALOR MORA X MES	N° SUSCRIPTORES
\$ 12.000	96
\$ 24.000	14
\$ 36.000	4
\$ 48.000	4
\$ 60.000	4
Más De \$60.000	19
TOTAL SUSCRIPTORES	141

FIGURA N° 16

VALOR DEUDA SECTOR PORTONES



Fuente: la investigación

Análisis

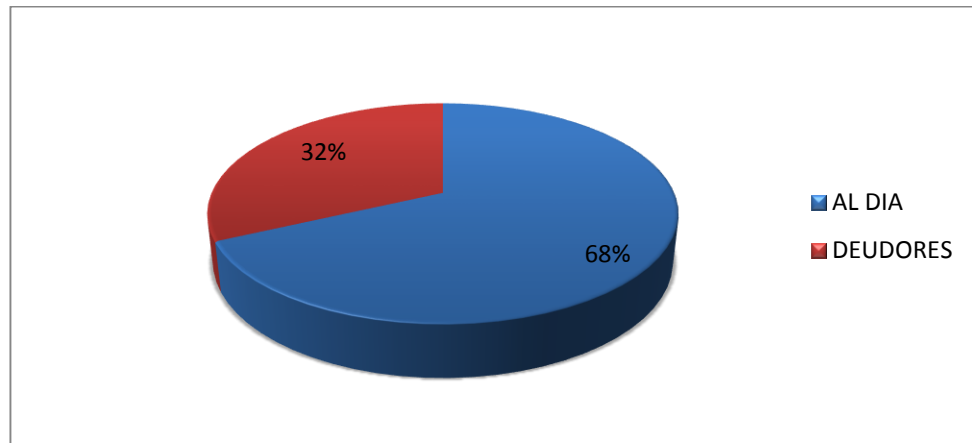
En la figura se observa que el 68% de los suscriptores del sector Portones adeudan al acueducto \$ 12.000 pero teniendo en cuenta los valores monetarios de la cartera general se demuestra que los demás porcentajes son más significativos debido a que la deuda asciende notoriamente en cuanto a los suscritores que adeudan a la asociación más de \$ 60.000, por otra parte este sector es uno de los que más cartera en mora tiene.(ver figura n°34).

- Estado de cuenta de los suscriptores sector Portones, acueducto regional Portones.

CUENTA	N° SUSCRIPTORES
Al día	96
Deudores	45
TOTAL SUSCRIPTORES	141

FIGURA N° 17

ESTADO DE CUENTA SECTOR PORTONES.



Fuente: la investigación

Análisis

Se evidencia que el 32 % de los usuarios se encuentran en mora con el servicio que presta la asociación y aunque el porcentaje de usuarios que se encuentran al día es mayor, si se observa la deuda en pesos de la cartera en mora es más significativa con lo que se afirma y clasifica el sector Portones como uno de los que tiene un aumento muy alto en la cartera morosa del acueducto regional Portones. (Ver figura n°33)

- Número de suscriptores inactivos sector Portones, acueducto regional Portones.

ESTADO	N° SUSCRIPTORES
Inactivos	9
Activos	132
TOTAL SUSCRIPTORES	141

FIGURA N° 18

SUSCRIPTORES ACTIVOS – INACTIVOS SECTOR PORTONES.



Fuente: la investigación

Análisis

Según la investigación realizada se analiza que el 94% de los suscriptores del sector Portones se encuentran activos, resaltando que algunos de ellos están en mora con la asociación, en segundo lugar se clasifican los usuarios inactivos representado por un 6% los cuales no hacen el aporte del pago del servicio por circunstancias de inconformidad y evadiendo su responsabilidad con el acueducto.

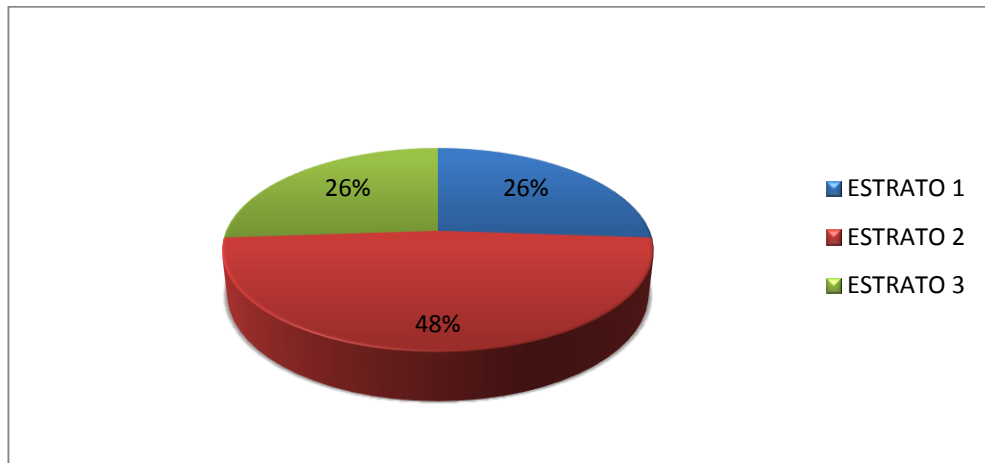
15.2.4 SECTOR SAN FRANCISCO

- Nivel socioeconómico de los suscriptores del acueducto regional Portones pertenecientes al sector San Francisco.

ESTRATO	N° SUSCRIPTORES
Estrato 1	12
Estrato 2	22
Estrato 3	12
TOTAL SUSCRIPTORES	46

FIGURA N° 19

NIVEL SOCIO ECONÓMICO SECTOR SAN FRANCISCO.



Fuente: la investigación

Análisis

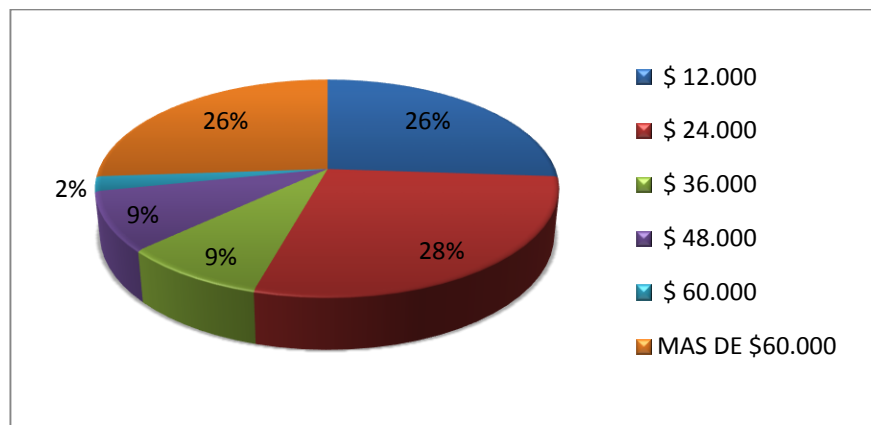
Se evidencia que en el sector San Francisco los usuarios del acueducto regional portones se encuentran en su mayoría en el estrato dos representado con un 48% en donde la actividad principal desarrollada en la población es la agricultura y a la conformación de granjas avícolas, seguido se encuentra con un porcentaje igual del 26% la población de estrato uno y tres.

- Morosidad de los usuarios del sector San Francisco, acueducto regional Portones.

VALOR MORA X MES	N° SUSCRIPTORES
\$ 12.000	12
\$ 24.000	13
\$ 36.000	4
\$ 48.000	4
\$ 60.000	1
Más de \$60.000	12
TOTAL SUSCRIPTORES	
	46

FIGURA N° 20

VALOR DEUDA SECTOR SAN FRANCISCO.



Fuente: la investigación

Análisis

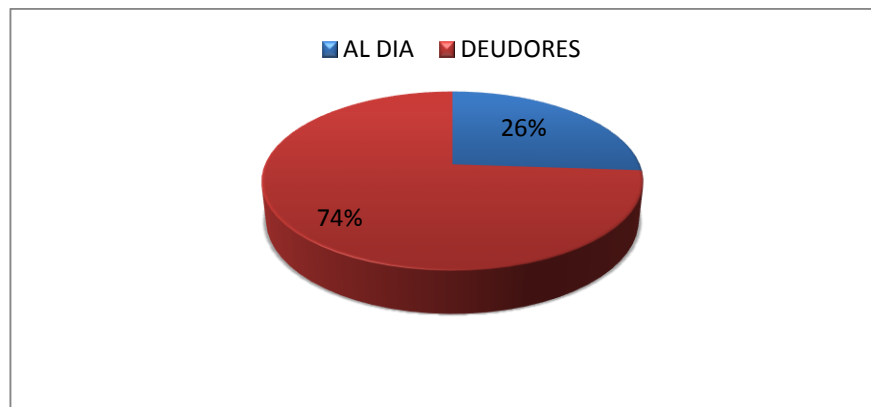
Con base a la investigación realizada se observa de San Francisco es el tercer sector que cuenta con una cartera morosa elevada, ilustrado en la figura se evidencia que con un porcentaje alto del 28% y 26% están los suscriptores que adeudan al acueducto regional Portones facturas de \$24.000 y de más de \$60.000 con lo que se demuestra que prevalece la cultura del no pago en esta zona. (Ver figura n°34).

- Estado de cuenta de los suscriptores sector San Francisco, acueducto regional Portones.

CUENTA	N° SUSCRIPTORES
Al día	12
Deudores	34
TOTAL SUSCRIPTORES	46

FIGURA N° 21

ESTADO DE CUENTA SECTOR SAN FRANCISCO.



Fuente: la investigación

Análisis

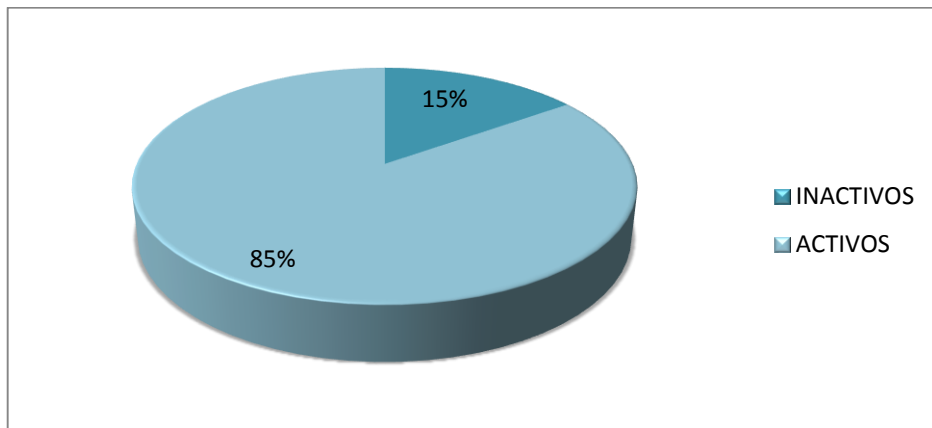
Se analiza que los usuarios del sector San Francisco en su gran mayoría están al día con el pago del servicio, aunque segundo lugar se presenta con un porcentaje medio del 26% los suscriptores que tienen deuda con el acueducto; teniendo en cuenta que como la cartera morosa a nivel monetario es más alta que la sumada de los usuarios al día se observa que afecta significativamente la entrada de pagos del servicio a la compañía. (Ver figura n° 34).

- Número de suscriptores inactivos sector San Francisco, acueducto regional Portones.

ESTADO	N° SUSCRIPTORES
Inactivos	7
Activos	39
TOTAL SUSCRIPTORES	46

FIGURA N° 22

SUSCRIPTORES ACTIVOS – INACTIVOS SECTOR SAN FRANCISCO.



Fuente: la investigación

Análisis

En la figura anterior se demuestra que el 85% de los suscriptores tienen el servicio activo aunque algunos de ellos se encuentren en estado de morosidad en la asociación, es de aclarar que como no se tiene el apoyo jurídico para la suspensión del servicio algunos usuarios no permiten la suspensión del mismo y se presentan dichas circunstancias. Por lo tanto los usuarios inactivos solo representan el 15% de los suscriptores del servicio.

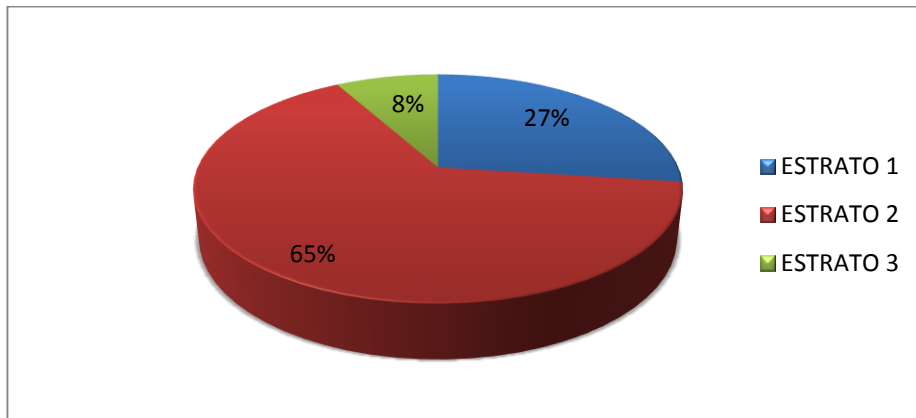
15.2.5 SECTOR SAN ANTONIO

- Nivel socioeconómico de los suscriptores del acueducto regional Portones pertenecientes al sector San Antonio.

ESTRATO	N° SUSCRIPTORES
Estrato 1	10
Estrato 2	24
Estrato 3	3
TOTAL SUSCRIPTORES	37

FIGURA N° 23

NIVEL SOCIOECONÓMICO SECTOR SAN ANTONIO.



Fuente: la investigación

Análisis

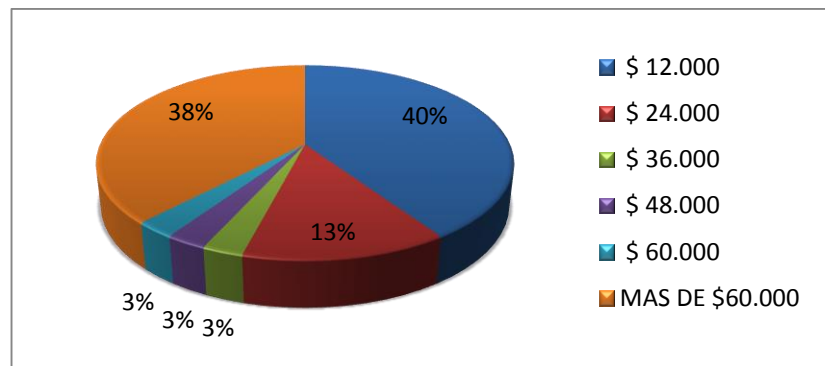
Se evidencia que el estrato que prevalece en el sector de San Antonio es el dos, representado con un porcentaje significativo del 65%, la principal actividad de esta vereda es la agricultura y la creación de granjas porcícolas, seguido se encuentra el estrato uno con un porcentaje del 27% y finalizando el estrato tres con el 8%.

- Morosidad de los usuarios del sector San Antonio, acueducto regional Portones.

VALOR MORA X MES	N° SUSCRIPTORES
\$ 12.000	15
\$ 24.000	5
\$ 36.000	1
\$ 48.000	1
\$ 60.000	1
Más de \$60.000	14
TOTAL SUSCRIPTORES	37

FIGURA N° 24

VALOR DEUDA SECTOR SAN ANTONIO.



Fuente: la investigación

Análisis

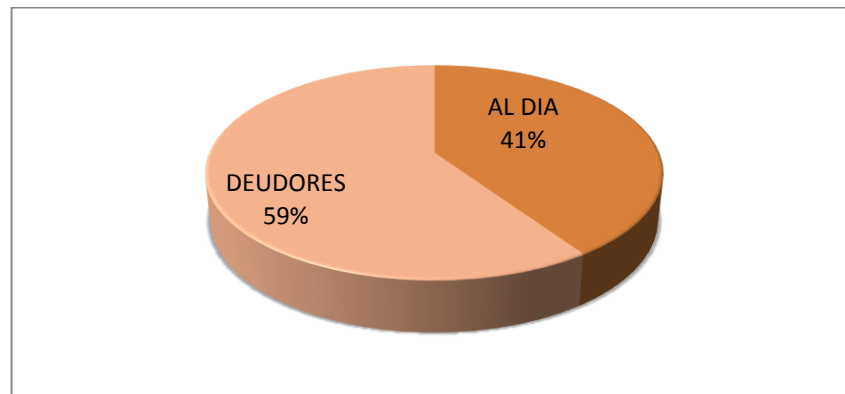
En cuanto al nivel de la deuda del sector San Antonio se analiza que se encuentra con un porcentaje del 40% usuarios que deben al acueducto facturas de \$12.000 pero al mismo tiempo se observa que con un porcentaje significativo del 38% los suscriptores deben a la asociación facturas de más de \$60.000 generando un aumento de la cartera morosa del acueducto portones y afectándolo considerablemente. (Ver figura n°34).

- Estado de cuenta de los suscriptores sector San Antonio, acueducto regional Portones.

CUENTA	N° SUSCRIPTORES
Al día	15
Deudores	22
TOTAL SUSCRIPTORES	37

FIGURA N° 25

ESTADO DE CUENTA SECTOR SAN ANTONIO.



Fuente: la investigación

Análisis

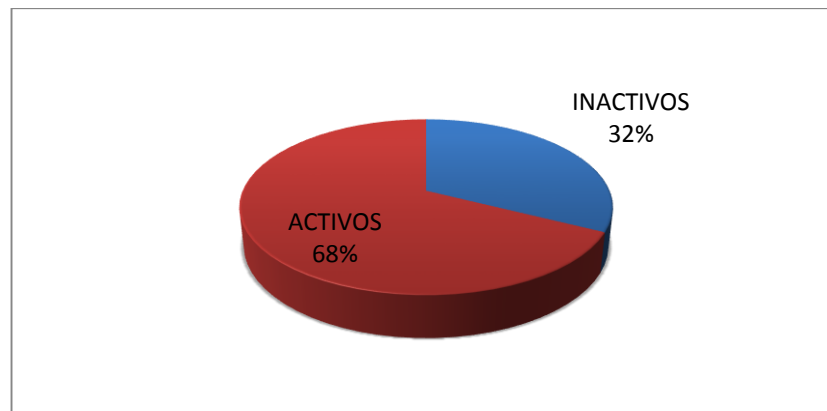
Analizando la figura anterior se observa que los deudores del sector San Antonio cuentan con un porcentaje alto del 59%, teniendo en cuenta graficas anteriores de los demás sectores esta es una de las veredas que cuenta con un gran número de usuarios en mora, analizando la cartera a nivel monetario no asciende la deuda respecto a otras, pero afecta notoriamente de manera negativa el acueducto, por otra parte seguido se encuentra con un porcentaje menor del 41% los suscriptores que se encuentran al día con la obligación.

- Número de suscriptores inactivos sector San Antonio, acueducto regional Portones.

ESTADO	N° SUSCRIPTORES
Inactivos	12
Activos	25
TOTAL SUSCRIPTORES	37

FIGURA N° 26

SUSCRIPTORES ACTIVOS – INACTIVOS SECTOR SAN ANTONIO.



Fuente: la investigación

Análisis

Se evidencia según la figura anterior que los usuarios activos del sector San Antonio se encuentran con un porcentaje del 68%, teniendo en cuenta que algunos de los suscriptores están en mora con el servicio, así mismo se observa seguido con un porcentaje alto del 32% los suscriptores inactivos por la no cancelación oportuna del servicio.

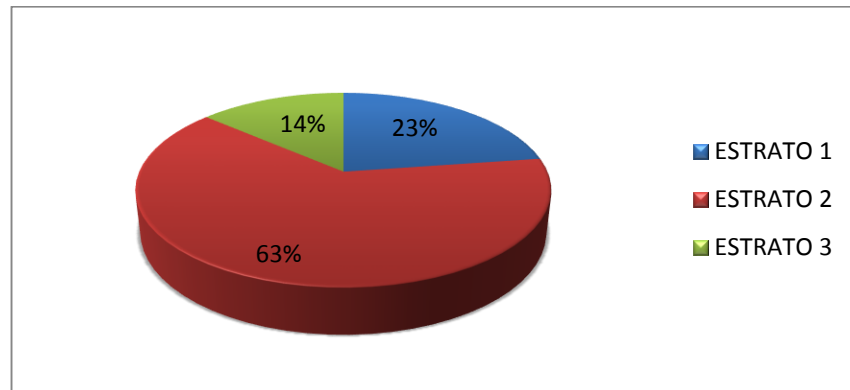
15.2.6 SECTOR EL CARMEN

- Nivel socioeconómico de los suscriptores del acueducto regional Portones pertenecientes al sector el Carmen.

ESTRATO	N° SUSCRIPTORES
Estrato 1	5
Estrato 2	14
Estrato 3	3
TOTAL SUSCRIPTORES	22

FIGURA N° 27

NIVEL SOCIO ECONÓMICO SECTOR EL CARMEN.



Fuente: la investigación

Análisis

El nivel socioeconómico de los usuarios pertenecientes al sector el Carmen, principalmente se encuentra el estrato dos representado con el 63% en la figura anterior, la principal actividad económica que se refleja en esta vereda es la agricultura y comercialización de ganado. En segundo lugar se refleja que la demás población es de estrato cuatro con un 23% y estrato tres con un porcentaje del 14%.

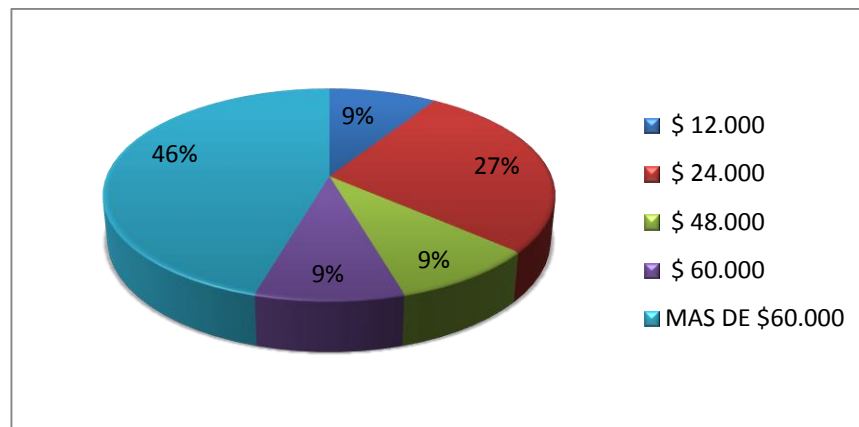
|

- Morosidad de los usuarios del sector el Carmen, acueducto regional Portones.

VALOR MORA X MES	N° SUSCRIPTORES
\$ 12.000	2
\$ 24.000	6
\$ 36.000	0
\$ 48.000	2
\$ 60.000	2
Más de \$60.000	10
TOTAL SUSCRIPTORES	22

FIGURA N° 28

VALOR DEUDA SECTOR EL CARMEN.



Fuente: la investigación

Análisis

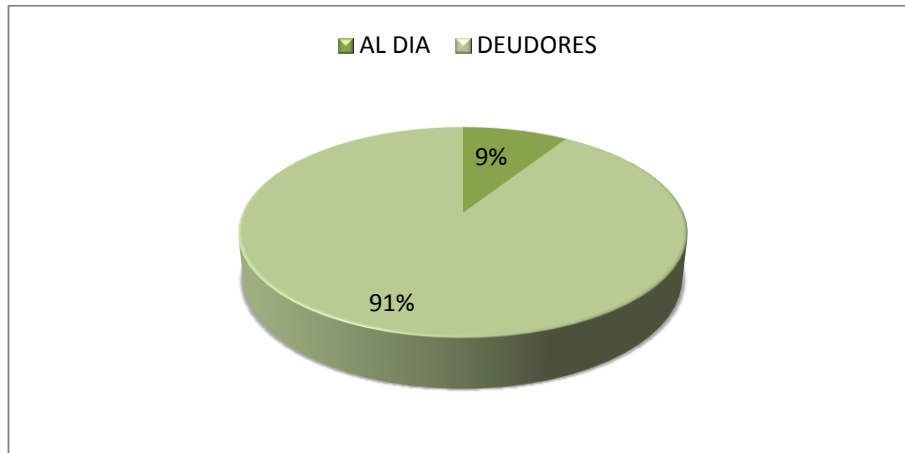
Según la investigación realizada se observa que los suscriptores del sector el Carmen presentan en su mayoría una deuda a la asociación con facturas de más de \$60.000 reflejando un porcentaje alto del 46%, seguido del monto \$24.000 con el 27%, por lo que se puede concluir que a pesar de ser uno de los sectores en el que hay menor cantidad de suscriptores más de la mitad de los usuarios están en morosidad afectando la cartera del acueducto. (Ver figura n°34).

- Estado de cuenta de los suscriptores sector el Carmen, acueducto regional Portones.

CUENTA	N° SUSCRIPTORES
Al día	2
Deudores	20
TOTAL SUSCRIPTORES	22

FIGURA N° 29

ESTADO DE CUENTA SECTOR EL CARMEN.



Fuente: la investigación

Análisis

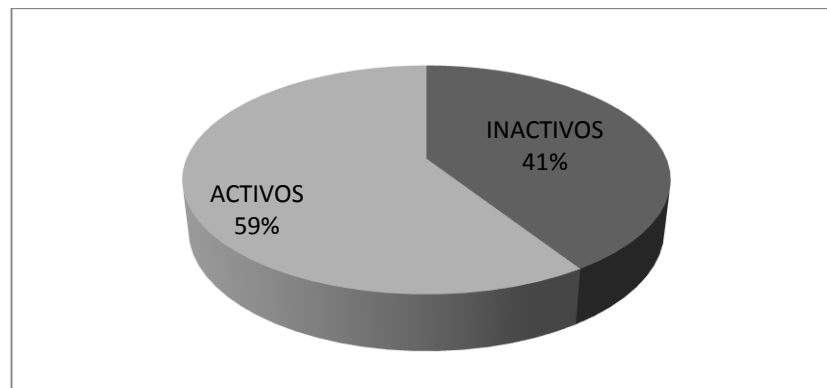
Se evidencia que el estado de cuenta de los suscriptores del sector el Carmen en su mayoría son deudores reflejado con un porcentaje significativo del 91%, de manera que se puede afirmar que los usuarios no tienen el compromiso para cancelar el pago del servicio utilizado, generando la cultura del no pago en el sector afectando de una manera negativa el aumento de la cartera.

- Número de suscriptores inactivos sector el Carmen, acueducto regional Portones.

ESTADO	N° SUSCRIPTORES
INACTIVOS	9
ACTIVOS	13
TOTAL SUSCRIPTORES	22

FIGURA N° 30

SUSCRIPTORES ACTIVOS – INACTIVOS SECTOR EL CARMEN.



Fuente: la investigación

Análisis

Se analiza en la figura que los suscriptores del sector el Carmen se encuentran con el servicio activo un 59%, teniendo en cuenta el nivel de deudores de la región este porcentaje es alto ya que gran parte de los usuarios cuentan con el servicio teniendo una deuda significativa con el acueducto regional portones, además se clasifica usuarios inactivos en un 41% sin el servicio un porcentaje bajo con respecto a lo anteriormente mencionado.

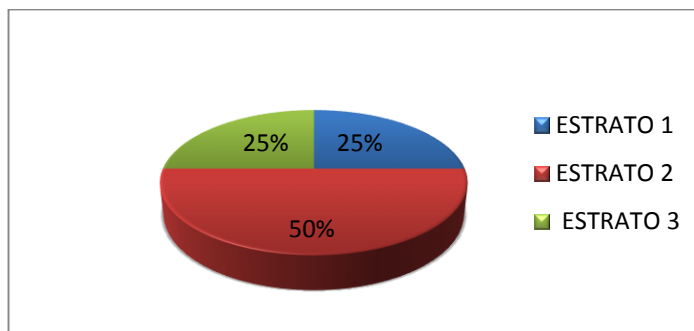
15.2.7 SECTOR ALEJANDRÍA

- Nivel socio económico de los suscriptores del acueducto regional Portones pertenecientes al sector Alejandría.

ESTRATO	N° SUSCRIPTORES
Estrato 1	1
Estrato 2	2
Estrato 3	1
TOTAL SUSCRIPTORES	4

FIGURA N° 31

NIVEL SOCIOECONÓMICO SECTOR ALEJANDRÍA.



Fuente: la investigación

Análisis

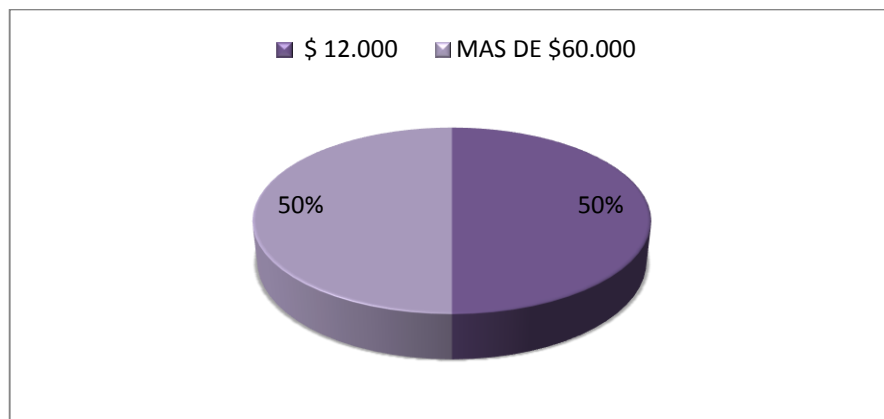
Se evidencia que en el sector de Alejandría el nivel socioeconómico de los suscriptores se encuentra en estrato dos con un 50% y con un porcentaje del 25% estrato uno y tres, es de aclarar que solo se presta el servicio a una pequeña parte del sector y la información fue basada en los suscriptores afiliados a la asociación, por otra parte la actividad económica principal de esta vereda es la agricultura.

- Morosidad de los usuarios del sector Alejandría, acueducto regional Portones.

VALOR MORA X MES	N° SUSCRIPTORES
\$ 12.000	2
\$ 24.000	0
\$ 36.000	0
\$ 48.000	0
\$ 60.000	0
Más de \$60.000	2
TOTAL SUSCRIPTORES	4

FIGURA N° 32

VALOR DEUDA SECTOR ALEJANDRÍA.



Fuente: la investigación

Análisis

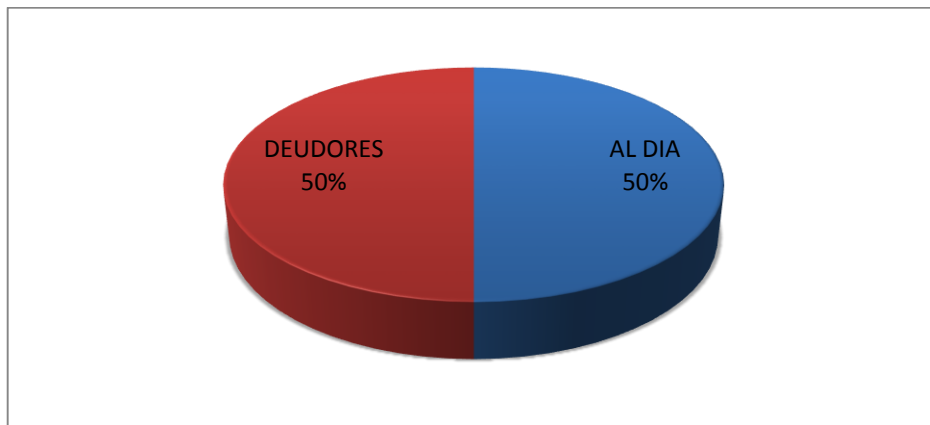
En base a la investigación realizada se evidencia que existe un porcentaje igual del 50% en usuarios que se adeudan \$12.000 y más de \$60.000 en el pago del servicio a la asociación, esta situación se presenta por la lejanía en que se ubica el sector de la oficina principal de recaudo.

- Estado de cuenta de los suscriptores sector Alejandría, acueducto regional Portones.

CUENTA	N° SUSCRIPTORES
Al día	2
Deudores	2
TOTAL SUSCRIPTORES	4

FIGURA N° 33

ESTADO DE CUENTA SECTOR ALEJANDRÍA.



Fuente: la investigación

Análisis

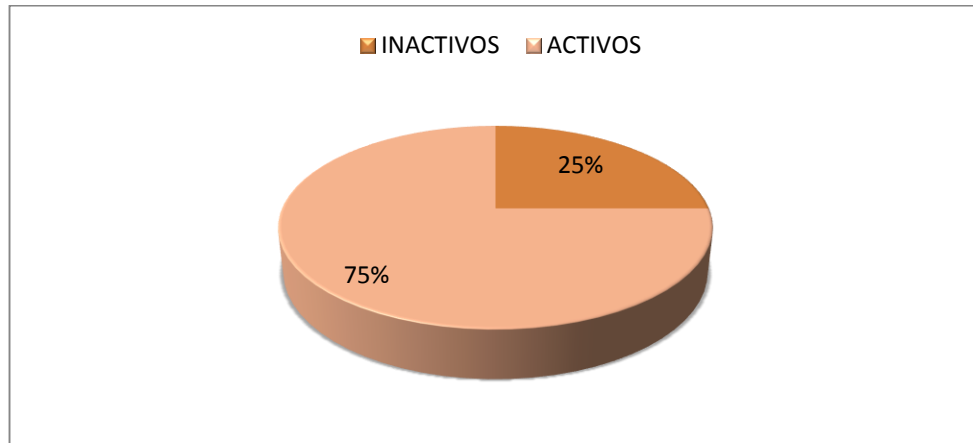
Se observa con el mismo porcentaje del 50% usuarios que están al día y en mora con el servicio en la asociación con lo que se afirma que como el número de usuarios es relativamente bajo afecta de manera mínima en el aumento de la cartera morosa del acueducto regional portones.

- Número de suscriptores inactivos sector Alejandría, acueducto regional Portones.

ESTADO	N° SUSCRIPTORES
Inactivos	1
Activos	3
TOTAL SUSCRIPTORES	4

FIGURA N° 34

SUSCRIPTORES ACTIVOS – INACTIVOS SECTOR ALEJANDRÍA.



Fuente: la investigación

Análisis

Dentro de los usuarios inactivos se analiza que el 75% de los usuarios cuenta con el servicio de agua actualmente, teniendo en cuenta que algunos de los suscriptores tiene facturas pendientes con la asociación, en cuanto al 25% de los inactivos se deben a circunstancias principalmente a la lejanía para el recaudo del servicio.

15.3 ANÁLISIS MONETARIO DE CARTERA MOROSA REAL

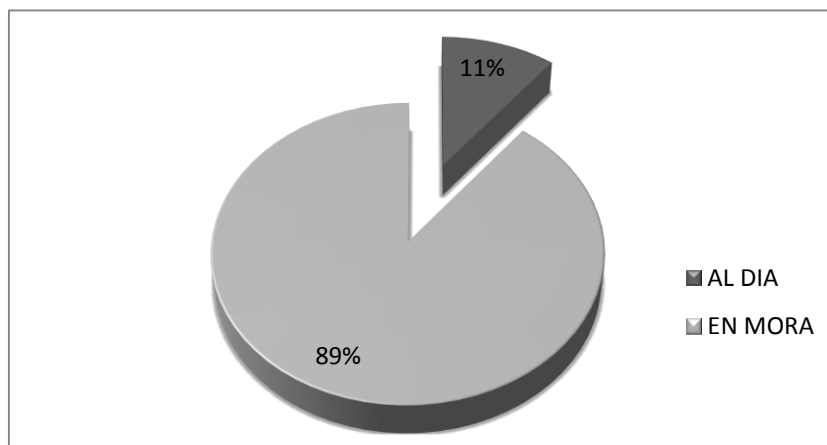
ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ

15.3.1 DEUDA MONETARIA DE USUARIOS

ESTADO	SUSCRIPTORES	DEUDA
Al día	310	\$ 3.720.000
En mora	230	\$ 31.458.900
TOTAL		\$ 35.178.900

FIGURA N° 35

DEUDA MONETARIA DE USUARIOS CARTERA REAL



Fuente: la investigación

Análisis

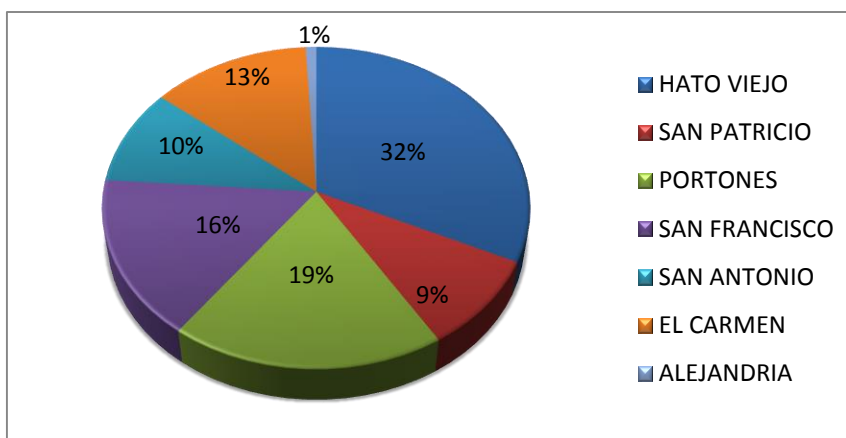
Se evidencia en la figura anterior que el 89% de los suscriptores del acueducto regional Portones se encuentran en estado de morosidad con una deuda de que asciende a \$31.458.900 demostrando que el nivel de la cartera afecta de manera significativa el funcionamiento en cuanto a lo financiero de la asociación, así mismo como los suscriptores que se encuentran al día hacen una mínima parte la cual es equivalente al 11% (\$ 3.720.000) se concluye que los ingresos de la asociación en la presentación del servicio son muy bajos y no se alcanza a cubrir los gastos necesarios para el mantenimiento y prestación del mismo.

15.3.2 DEUDA POR SECTORES A LOS QUE PERTENECE EL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES

SECTOR	DEUDA
Hato Viejo	\$ 10.055.400
San Patricio	\$ 2.900.000
Portones	\$ 5.973.300
San Francisco	\$ 5.038.500
San Antonio	\$ 3.043.200
El Carmen	\$ 4.172.500
Aleandría	\$ 276.000
TOTAL	\$ 31.458.900

FIGURA N°36

VALOR DEUDA MONETARIA - SECTORES



Fuente: la investigación

Análisis

Según la investigación realizada se demuestra que el sector que tiene mayor morosidad en el acueducto Portones es Hato Viejo con un porcentaje del 32% equivalente a \$ 10.055.400, este inconveniente se presenta por la informalidad del servicio por parte de los usuarios, seguido con porcentajes significativos esta los sectores de Portones, San Francisco y el Carmen en donde se presenta la misma situación.

15.4 ANÁLISIS MONETARIO DE CARTERA GENERAL

En la siguiente información se analiza el movimiento general en pesos que ha tenido la cartera morosa del acueducto Portones desde el año 2008, desde este año se maneja el sistema de facturación que brinda los datos presentados a continuación:

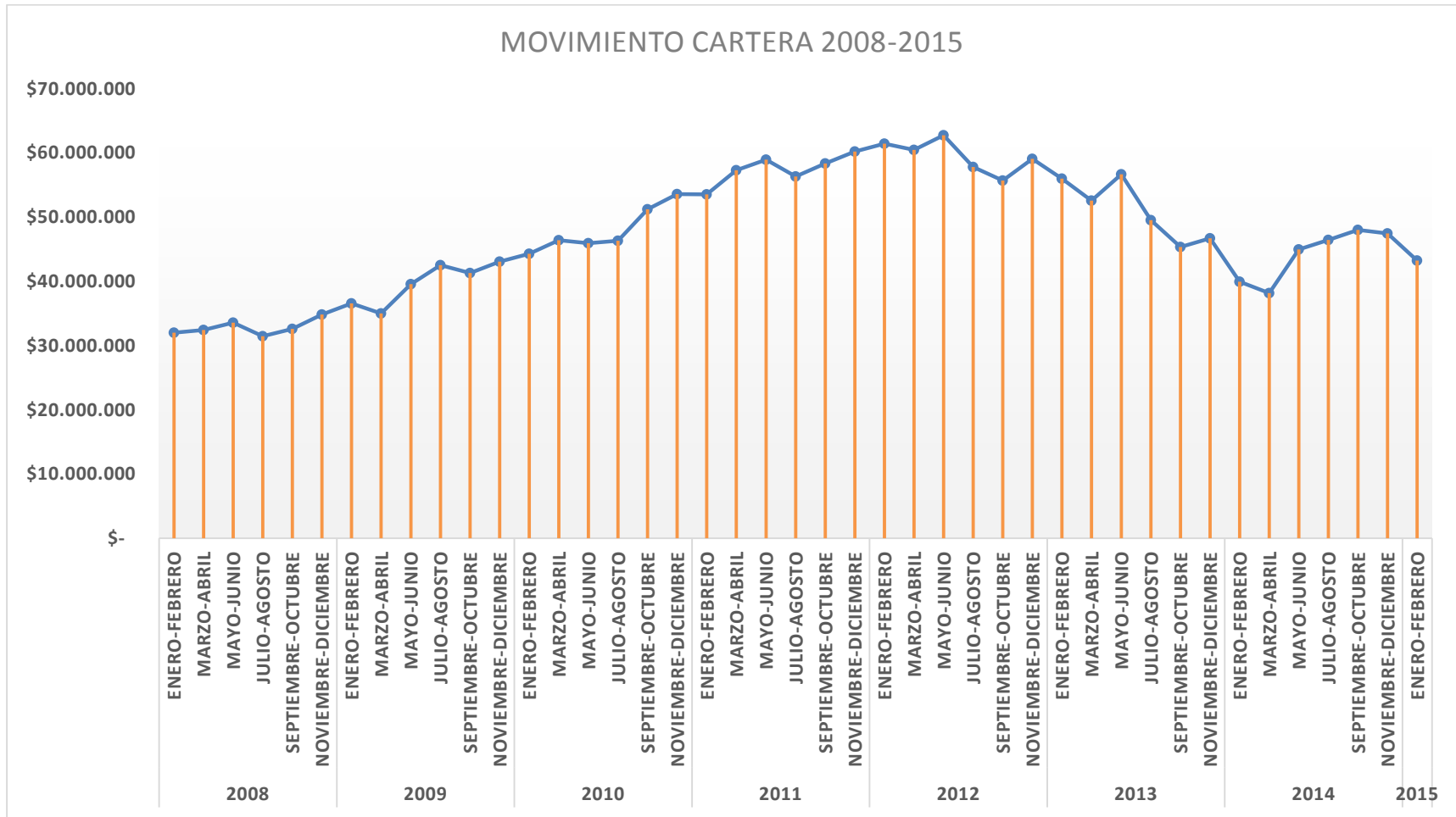
Tabla n°10 Análisis monetario de cartera general

AÑO	MES	VALOR	TOTAL AÑO
2008	ENERO-FEBRERO	\$ 32.000.500	\$ 196.930.400
	MARZO-ABRIL	\$ 32.456.700	
	MAYO-JUNIO	\$ 33.579.000	
	JULIO-AGOSTO	\$ 31.456.400	
	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	\$ 32.600.800	
	NOVIEMBRE-DICIEMBRE	\$ 34.837.000	
2009	ENERO-FEBRERO	\$ 36.590.500	\$ 238.125.400
	MARZO-ABRIL	\$ 35.000.400	
	MAYO-JUNIO	\$ 39.560.000	
	JULIO-AGOSTO	\$ 42.547.900	
	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	\$ 41.326.000	
	NOVIEMBRE-DICIEMBRE	\$ 43.100.600	
2010	ENERO-FEBRERO	\$ 44.325.580	\$ 287.888.580
	MARZO-ABRIL	\$ 46.425.000	
	MAYO-JUNIO	\$ 45.956.000	
	JULIO-AGOSTO	\$ 46.345.000	
	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	\$ 51.248.000	
	NOVIEMBRE-DICIEMBRE	\$ 53.589.000	
2011	ENERO-FEBRERO	\$ 53.568.700	\$ 344.782.780
	MARZO-ABRIL	\$ 57.323.980	
	MAYO-JUNIO	\$ 58.940.000	
	JULIO-AGOSTO	\$ 56.345.400	
	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	\$ 58.361.700	
	NOVIEMBRE-DICIEMBRE	\$ 60.243.000	

AÑO	MES	VALOR	TOTAL AÑO
2012	ENERO-FEBRERO	\$ 61.426.200	\$ 357.259.500
	MARZO-ABRIL	\$ 60.478.800	
	MAYO-JUNIO	\$ 62.741.400	
	JULIO-AGOSTO	\$ 57.831.600	
	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	\$ 55.700.200	
	NOVIEMBRE-DICIEMBRE	\$ 59.081.300	
2013	ENERO-FEBRERO	\$ 56.009.500	\$ 306.845.600
	MARZO-ABRIL	\$ 52.577.900	
	MAYO-JUNIO	\$ 56.682.700	
	JULIO-AGOSTO	\$ 49.533.300	
	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	\$ 45.349.200	
	NOVIEMBRE-DICIEMBRE	\$ 46.693.000	
2014	ENERO-FEBRERO	\$ 39.940.100	\$261.763.355
	MARZO-ABRIL	\$ 38.186.900	
	MAYO-JUNIO	\$ 44.986.000	
	JULIO-AGOSTO	\$ 46.476.000	
	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	\$ 48.038.800	
	NOVIEMBRE-DICIEMBRE	\$ 44.135.555	
2015	ENERO-FEBRERO	\$ 43.228.900	\$ 43.228.900

Fuente: sistema de facturación acueducto regional Portones.

FIGURA N° 37 MOVIMIENTO DE CARTERA 2008 - 2015



Fuente: sistema de facturación acueducto regional Portones.

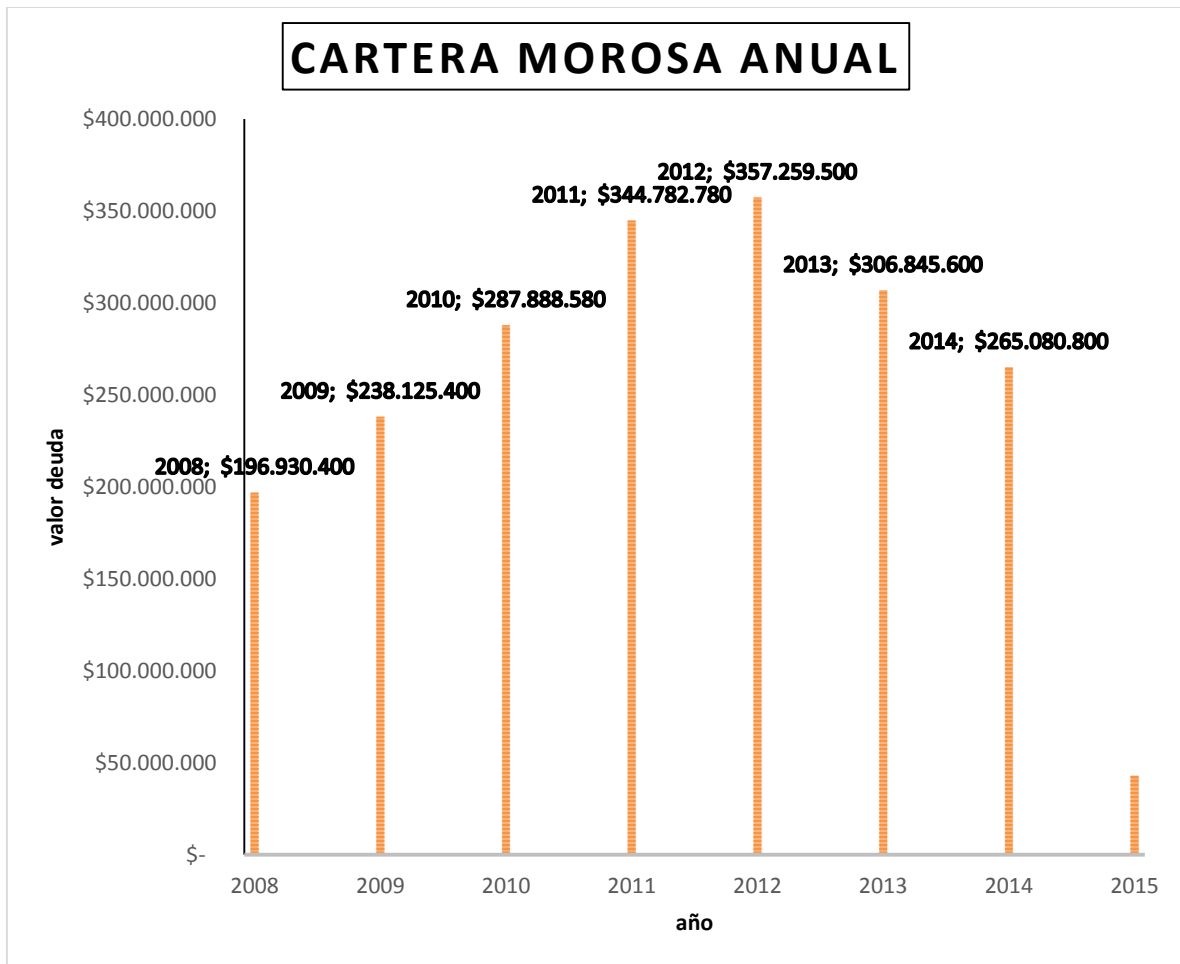
Análisis movimiento de cartera 2008 -2015

De acuerdo a la información de la figura anterior se evidencia como la cartera morosa ha aumentado. Tomando como punto de referencia el año 2008 en el cual la información reposa en el sistema de facturación mes por mes, se observa como entre este año y los meses de mayo-junio del 2012 tiene un incremento considerable, desde esta etapa fue donde se empezó a tener una crisis económica en la asociación; al mismo tiempo observando el estado de cartera en la gráfica se demuestra que los periodos en que aumento el no pago del servicio fue en los meses de mayo y junio de los años ilustrados, a lo cual da respuesta los miembros de la asociación que esta situación se puede presentar por las temporadas de lluvias lo que ocasiona intermitencia en el servicio. Esta crisis se ha solventado con dineros recolectados por un acuerdo de pago que se tuvo debido a un faltante de dinero desde el año 2004 al 2006.

Con base a la investigación realizada se pudo indagar el porque se había presentado el aumento de cartera en la asociación, a lo cual se da respuesta que en un tiempo existió flexibilidad hacia a los suscriptores y se dejo que se incrementara en tan grande magnitud las cifras, originando la cultura de no pago del servicio en la región.

15.5 ANALISIS DE CARTERA ANUAL

FIGURA N° 38



Fuente: sistema de facturación acueducto regional Portones.

Análisis cartera morosa anual

De acuerdo la figura se evidencia que el año en donde la cartera morosa alcanzo su tope máximo fue en el año 2012 con un total de \$357.259.500 de los cuales solo ingresaron en ese año \$68.000.000 lo que género que no entraran \$289.259.500, en este análisis se basa la problemática de la asociación y por la cual se desarrolla toda la investigación realizada.

16. RELACIÓN INGRESOS-EGRESOS

Tabla N° 11 Relación de Ingresos - Egresos

				TOTAL	
INGRESOS	Cobro servicio	\$	3.720.000		
	Venta de derecho	\$	600.000	\$ 4.320.000	
EGRESOS	Nomina				
	<u>Operarios</u>		Rodamiento	Total	
	Oficial de redes 1	\$	800.000	\$ 525.000	\$ 1.325.000
	Oficial de redes 2	\$	850.000	\$ 525.000	\$ 1.375.000
	<u>Tesorero administrador</u>	\$	644.350	\$ -	\$ 644.350
	<u>Contador</u>	\$	150.000	\$ -	\$ 150.000
			<u>Total nomina</u>		\$ 3.494.350
	Prestaciones sociales				
	Seguridad social				\$ 688.000
	Vacaciones mensual				\$ 191.196
	Prima mensual				\$ 191.196
			<u>Total prestaciones sociales</u>		\$ 1.070.392
	Compra de materiales				
	Accesorios de bajo calibre mensual				\$ 280.000
	Provisión emergencia		10%		\$ 432.000
			<u>Total egresos mensuales</u>		\$ 5.276.742

CUADRO RESUMEN		
INGRESOS	\$	4.320.000
(-)EGRESOS	\$	5.276.742
TOTAL	-\$	956.742

Fuente: Investigadores

Análisis ingresos egresos frente a cartera morosa

De acuerdo a la investigación desarrollada se puede hacer un paralelo en base a los ingresos promedio que tiene la asociación frente a sus gastos de operación, es alarmante encontrar que una empresa con el potencial que tiene, con una gran cantidad de oportunidades y amenazas que la ubica como un empresa competitiva en la región, poco a poco valla hacia un camino de problemas financieros de impacto alto.

Teniendo en cuenta los ingresos se puede observar que lo que se obtiene solo cubre una cuota de los gastos para poder hacer llegar el servicio a casa de cada suscriptor, es de suma importancia implementar estrategias que solucionen de manera inmediata el problema que se presenta con la cultura de no pago con el fin de empezar a surgir nuevamente, adicional a esto se necesita unión de parte de las directivas para establecer un solo objetivo en común.

Hasta el momento la asociación han podido cubrir los gastos de más con un fondo que tienen en una cuenta de ahorros que proviene de la recuperación del faltante de dinero desde el año 2004 al 2006, estos ingresos se trasladan a la cuenta corriente y se disponen de ellos para el uso de la asociación vigilados por el revisor fiscal. Adicional a esto la compañía en los últimos meses se ha puesto en la tarea de brindar nuevos puntos de agua a clientes y así obtener más recursos.

17. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL RECAUDO DE CARTERA MOROSA

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ ESP

a) Cultura del no pago por parte de los suscriptores, haciendo que la cartera morosa se eleve.

La cultura del no pago en la región a la que pertenece el acueducto Portones se ha ido aumentando a través del tiempo por diferentes circunstancias generadas por los suscriptores como lo son los malos hábitos de crear controversia hacia la asociación, causando que la comunidad que se encuentra estable con el pago de esta obligación cambien el concepto que hasta ahora tienen de la empresa y empiezan a dejarse contagiar de estos impases sumándose a buscar excusas para el no pago del servicio.

ESTRATEGIA: Gestión para adquirir capacitación por entes como la Universidad de Cundinamarca y/o el Sena para determinar la importancia de mantener financieramente estable una empresa y los beneficios que trae consigo. De igual forma establecer un mayor contacto con los suscriptores para conocer la opinión que tienen acerca de los procesos que se llevan a cabo tanto interno como externo de la asociación. Al final de la capacitación evaluar el desempeño y el cambio que se generó después de haber terminado el proceso en cada sesión.

RECURSOS: 4 horas de trabajo con los suscriptores cada 15 días para socialización de temas en compañía de capacitadores durante un periodo de 2 meses.

RESPONSABLES: Consejo de administración.

b) Falta de comunicación constante con el suscriptor por parte de la empresa.

Actualmente en el acueducto Portones no se cuenta con un sistema determinado para escuchar de manera directa al suscriptor las inquietudes que surgen en el día a día, es por esto que es de suma importancia tener más cerca al cliente para conocerlos y así empezar a rediseñar el proceso que se lleva hasta el momento, este proceso es necesario para una mayor satisfacción de los suscriptores.

ESTRATEGIA: diseñar dentro de los procesos de control de documentos que se maneja actualmente en la oficina, una carpeta en donde se archiven todos los procesos de **PQR** (peticiones, quejas y reclamos), estableciendo formatos adecuados para cada circunstancia; estos formatos deberán ser diligenciados por parte de la secretaria de la oficina en caso de que los usuarios se acerquen a hacer el proceso en la oficina, o recibirlos cuando ya los entreguen diligenciados, el documento debe contener una copia con radicado en el cual se establecerá fecha, hora, y firma de quien recibe. Posterior a esto se archivara de acuerdo con la siguiente clasificación de acuerdo a la dificultad de respuesta:

PETICIONES	Contestar secretaria
	Contestar consejo de administración
QUEJAS	Contestar secretaria
	Contestar consejo de administración
RECLAMOS	Contestar secretaria
	Contestar consejo de administración

En el momento que se archive se propone llevar a un documento en Excel el cual será informado diariamente al presidente del consejo de administración con el fin de programar encuentros para dar respuesta a las respectivas peticiones y reclamos.

El documento será anexado al informe de tesorería que se debe presentar mensualmente, puntualizando día de recibido, contenido y tiempo de respuesta con el fin de evaluar la eficiencia de oficina.

RECURSOS: los recursos de los que se deberán disponer son:

- \$3.000 fotocopias formatos de solicitudes
- Carpeta archivadora documentos
- 1 hora de trabajo elaboración documento en Excel control de documentos.

RESPONSABLES: Tesorero administrador

c) Inconsistencias en el sistema de facturación con el que actualmente cuenta el acueducto Portones.

El acueducto Portones cuenta con un sistema de facturación diseñado en el 2008 con el fin de llevar todo el proceso de generación de recibos por suscriptor sistémicamente, anterior de ser implementado este programa todo el proceso se llevaba manualmente, demorando en gran tiempo todos los procesos.

Cuando se introduce este sistema se hace compra de un equipo de cómputo en donde se empezó a manejar una serie de documentos con distintos programas para el control de actividades. El sistema instalado se alimentó con la base de datos del año anterior que se había trabajado manualmente.

Actualmente este sistema sigue en funcionamiento pero se cuenta con la mala fortuna que ya es obsoleto para todo el proceso de facturación que se maneja en la asociación, uno de ellos es que no arrastra los saldos anteriores de las deudas o

les suma valores a personas que ya han cancelado el servicio oportunamente ocasionando inconformidad por parte de los suscriptores, por otra este sistema no es una fuente de información que se pueda extraer a otro equipo por lo que genera problemas para establecer estadísticas y resultados para mantener un seguimiento exacto a la cartera.

ESTRATEGIA:

- Gestionar ante entidades gubernamentales como lo es empresas públicas de Cundinamarca o el Ministerio de hacienda los cuales en la actualidad están brindando un programa de facturación que maneja a la par todo el área contable, que se encuentra avaluado en \$40.000.000 aproximadamente, es un sistema que entregan totalmente gratis basado en una revisión técnica a acueductos rurales y verificando la necesidad de la donación del programa.
- Diseñar un programa manual aparte del sistema que actualmente funciona con el fin de tener más clara la información de cartera por suscriptor brindando una base de datos más confiable y asequible a todos los usuarios.

El sistema manual que se propone es:

N° MATRICULA	NOMBRE	N° MEDIDOR	NUMERO DE TELÉFONO	DEUDA		
				ABRIL	MAYO	JUNIO
1	XXXXXX	XXX	XXX	DEUDA ANTERIOR	DEUDA ANTERIOR	DEUDA ANTERIOR
2	XXXXXX	XXX	XXX	\$ 12.000	\$ 24.000	\$ 12.000
3	XXXXXX	XXX	XXX	\$ -	\$ 12.000	\$ 24.000
.....

En el cuadro deuda se implanta una ecuación en donde si no cancela el mes anterior suma \$12000 y si cancela solo aparece \$12.000, así sucesivamente en todos los meses hasta terminar el año ya que para el 2016 incrementa el consumo básico.

RECURSOS: 4 horas de gestión semanales visita entes gubernamentales para informar la necesidad de manera prioritaria.

RESPONSABLES

- Gestión: Representante legal, consejo de administración.
- Programa manual: Tesorero administrador

d) Falta de insistencia en el pago del servicio de la empresa hacia los suscriptores.

De acuerdo a la investigación se evidencia que la asociación tuvo flexibilidad a la hora de cobro del servicio de usuarios en mora ocasionando que desde allí se incrementara la cartera, los suscriptores se acostumbraron a este proceso generándose este mal ámbito. Actualmente la asociación no cuenta con apoyo ni autoridad a la hora de realizar la suspensión del servicio a usuarios que de acuerdo a la ley después de dos meses de deuda se hace el corte correspondiente.

ESTRATEGIA

- Aumentar el trabajo en campo: el horario de oficina que se maneja es de 8 a 12 m actualmente, para ser más persistente con el cliente se propone que esta persona en horas de 1 a 5 pm haga visitas al domicilio de los suscriptores en mora para recibir el dinero o para acordar el día de pago.
- Gestionar ante las alcaldías municipales de San Bernardo y Arbeláez colaboración para asesoramiento y apoyo por dependencias especializadas para el cobro de cartera logrando ejercer una mayor presión a los morosos del acueducto.

RECURSOS: Aumento considerable en el salario, para el desarrollo de nuevas actividades por parte del tesorero administrador.

Se propone \$200.000 de acuerdo a la actividad a desarrollar.

RESPONSABLES:

- Tesorero administrador
- consejo de administración

e) Falta de implementar soluciones de pago con suscriptores morosos del acueducto portones para reducir la cartera morosa.

Hoy en día la asociación no cuenta de manera asertiva con un sistema en el cual se evidencia la gestión que está aplicando al respectivo cobro de cartera, para fortalecer económicamente la empresa, el proceso que hacen es seguir facturando y facturando generando cuentas que siguen inflando una cartera que con una buena gestión, compromiso y dedicación se puede lograr el objetivo de recuperar en su gran mayoría este dinero.

ESTRATEGIA: Implementar un sistema de acuerdo de pago con los suscriptores morosos en donde se establezca un formato (Ver anexo n°6) que valla respaldado por la firma del representante legal, consejo de administración y deudor con el fin de darle validez al documento y poder hacer cumplir el contenido de este.

En este documento debe ir contemplado fecha y lugar donde se firma el documento por cuanto esta la deuda hasta el momento, como se llevara a cabo la forma de pago y en cuanto tiempo así mismo es importante anexar una nota en donde se estipule que al incumplimiento de lo pactado en el documento acarreará la suspensión del servicio; estos acuerdos serán llevados en el sistema en un cuadro de Excel para tener control de las fechas de pago y hacer una proyección de ingresos.

RECURSOS: fotocopias documento de acuerdo de pago con copia.

- ½ hora de trabajo tesorera-secretaria elaboración tabla control de acuerdos de pago.

RESPONSABLES: consejo de administración y tesorero administrador

- f) No se lleva a cabo el corte del servicio después de dos facturas de no haber cancelado.**

En el acueducto Portones no se establece una manera adecuada en el momento que se adquiere el derecho de brindarle y hacerle conocer los derechos y deberes que tiene cada suscriptor al hacer parte de la asociación, solo se encuentra una base de datos del pago que realizó el suscriptor para la instalación del servicio, no existe un modo de presión directo al cliente, esta situación se presenta ya que no reposa un contrato firmado por las dos partes.

ESTRATEGIA: implementar firma de contrato de condiciones uniformes con todos los suscriptores de la asociación para establecer compromiso tanto como de la empresa en la prestación del servicio adecuado para el consumo humano, estabilidad y servicio adecuado de parte de los oficiales de redes, y de parte de los suscriptores compromiso de pago y servicio a la asociación.

La idea de empezar a manejar este tipo de contrato principalmente es porque la ley 142 de 1994 lo exige en todas las empresas prestadoras de servicios públicos, de esta manera tener un nexo más legal de empresa-cliente para iniciar a hacer el cobro respectivo de cartera morosa que afecta al acueducto. La firma de este documento se hará mediante visitas domiciliarias a cada suscriptor en compañía de la tesorera-secretaria y el oficial de redes.

RECURSOS: 1080 copias de formato de condiciones uniformes

RESPONSABLES:

- Tesorero administrador
- oficiales de redes

g) Base de datos no actualizada correspondiente a cada suscriptor.

Dentro de la investigación que se realizó se observó que dentro del listado de suscriptores del acueducto se encuentran personas que ya no son dueñas del predio en donde reposa el derecho instalado, de acuerdo a cada número de matrícula y no se actualiza el sistema con los datos del nuevo propietario, de igual forma cuando se hace la instalación de nuevos medidores y no se alimenta con el nuevo número de registro que trae cada uno.

De esta forma al momento de aplicar el respectivo cobro a cada suscriptor se encontraría que la persona ya falleció, ya no reside en esa finca o ya vendió, lo cual es difícil cobrar al dueño actual la deuda que otra persona dejó.

ESTRATEGIA: se propone que a partir de la siguiente facturación una notificación con la siguiente información:

Fecha:

Señor

XXXXXXXXXX

Cordial saludo

De la manera más atenta le informamos que la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo y Arbeláez ESP se encuentra en una actualización de datos, por tal motivo le solicitamos hacer llegar a la oficina del acueducto ubicada en la vereda portones, horario de atención lunes a viernes de 8 a 12 m y sábados de 1 a 5 pm, una fotocopia de la escritura o certificado de libertad no mayor a 2 meses de expedición. El tiempo máximo para la entrega de estos documentos será al 31 de junio del 2015.

Agradecemos su atención y su colaboración

Atentamente

Xxxxxxxx

[Tel:xxxxxxx](tel:xxxxxxx)

Email. Xxxxxxx

Con base a esta notificación se podrá verificar la información que reposa en el sistema de facturación y actualizarla, a la mano de este proceso se creara una carpeta para archivar todos los documentos de los suscriptores.

RECURSOS: 540 fotocopias de carta de notificación

RESPONSABLES: consejo de administración y tesorero administrador.

h) Falta de motivación para el pago del servicio de agua en el acueducto portones.

En la asociación no existe ningún tipo de incentivo y motivación al cliente para que efectué de manera oportuna el pago de su servicio, no existe un nexo de manera de concientizar al suscriptor la importancia de pagar el servicio en el tiempo estimado por la empresa para el beneficio de todos. Con base a lo anterior se propone capacitar al consejo de administración sobre la importancia del cliente para la empresa.

ESTRATEGIA: Fijar dos fechas en el año en el cual se haga un listado de los suscriptores que se encuentran al día y en base al número de matrícula hacer un sorteo de una donación gestionada por los integrantes del consejo de administración en las alcaldías, con el fin de afianzar la relación usuario- asociación y se sientan como parte de la organización.

RECURSOS: ½ hora de trabajo tesorera-secretaria elaboración del sorteo

- Gestión por parte del consejo de administración para la recolección o donación de premios.

RESPONSABLES: consejo de administración, tesorero administrador.

17.1 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO

PROBLEMA	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
a. Cultura del no pago suscriptores de la asociación haciendo que la cartera morosa se eleve.	Gestión para adquirir capacitación por entes como la universidad de Cundinamarca y/o el Sena	1 mes	Consejo de administración	\$ 500.000
b. Falta de comunicación constante con el suscriptor por parte de la empresa.	Diseñar dentro de los procesos de control de documentos que se maneja actualmente en la oficina, una carpeta en donde se van a manejar todos los procesos de PQR	8 días	Tesorero administrador.	\$ 11.284
c. Inconsistencias en sistema de facturación con el que actualmente cuenta el acueducto portones.	<p>Gestionar ante entidades gubernamentales como lo es empresas públicas de Cundinamarca o ministerio de hacienda programa de facturación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programa manual aparte del sistema que actualmente funciona con el fin de tener más clara la información de cartera por suscriptor 	<p>2 meses</p> <p>15 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gestión: representante legal, consejo de administración. programa manual: Tesorero administrador 	\$ 360.736
d. Falta de insistencia en el pago del servicio de la empresa hacia los suscriptores	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el trabajo en campo 	8 días	Tesorero administrador Consejo de administración	\$ 300.000

PROBLEMA	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
e. Falta de implementar soluciones de pago con suscriptores morosos del acueducto portones para reducir la cartera morosa.	Implantar sistema de acuerdo de pago con los suscriptores morosos en donde se establezca un formato de cobro	1 mes	Consejo de administración y Tesorero administrador	\$ 73.342
f. No se lleva a cabo el corte del servicio después de dos facturas de no haber cancelado.	Implementar firma de contrato de condiciones uniformes con todos los suscriptores de la asociación	2 meses	Tesorero administrador oficial de redes	\$ 216.000
g. Base de datos no actualizada correspondiente a cada suscriptor.	Notificación de actualización de datos	1 mes	Consejo de administración y Tesorero administrador	\$ 27.000
H. Falta de motivación para el pago del servicio de agua en el acueducto portones.	Fijar dos fechas en el año en el cual se haga un listado de los suscriptores que se encuentran al día y en base al número de matrícula hacer un sorteo de una donación gestionada por los integrantes del consejo de administración en las alcaldías	15 días	Consejo de administración, Tesorero administrador.	\$ 50.000

PRESUPUESTO ESTIMADO	\$1.538.362
(+) IMPREVISTOS (15%)	\$ 230.754
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 1.769.508

18. CONCLUSIONES

- En el desarrollo de la investigación realizada los integrantes del consejo de administración encabezados por el representante legal, mostraron el interés y la motivación por el apoyo de parte de un ente tan importante en la región como lo es la universidad de Cundinamarca para proponer una solución a sus problemas, brindando así la información necesaria para la elaboración del diagnóstico y el diseño del plan de mejoramiento en la asociación, de esta manera se logró que adquirieran el compromiso de luchar por la empresa, de incluir dentro de sus procesos un nuevo pensamiento para lograr salir de la crisis por la que actualmente cruza la organización.
- Se pudo interactuar con una empresa en donde a simple vista demuestra ser pequeña, pero en el momento de entrar a todos sus procesos se evidencia con qué esfuerzo han logrado ser lo que hoy en día es, como a pesar de las diferentes adversidades que se le presentan en todas las actividades que realizan a diario luchan por mantener el servicio para que puedan satisfacer la necesidad de cada usuario, esto la hace gigante, ser una empresa creada por personas de la misma región para su beneficio.
- Dentro del desarrollo de buscar solución a la principal problemática se pudo dar respuesta a una serie de interrogantes, entre ellos, porque siendo una empresa en donde cuenta con 540 suscriptores, con una cartera morosa de \$31.458.900 , y sus egresos promedio mensuales son de \$5.276.742, está pasando por una crisis tan significativa para el buen funcionamiento de la organización, de acuerdo a estos datos la empresa debería estar financieramente estable con unos buenos índices de rentabilidad, pero no lo es, en este momento con los pocos ingresos que obtienen están subsistiendo

con el temor más grande de que tengan que cerrar lo que han construido con tanto esfuerzo durante varios años.

- En los encuentros que se pudo tener con el consejo de administración, se pudo notar que hace falta más comunicación con el cliente, brindarle una mayor atención y mantener confianza, de acuerdo a lo que ellos manifiestan de cómo ha sido la relación con los suscriptores, dentro del plan de mejoramiento se propone mantener abiertos los estados financieros al público para que todos sepan que es lo que se está haciendo dentro de la asociación con los recursos que se están obteniendo por medio del pago del servicio y demás actividades, que le demuestran ingresos a la empresa, algunas personas por querer hacer mal con sus habladurías no saben el daño tan grande que le hace a la asociación y en casos ni conocen cuales son los procesos que se llevan a cabo.
- En la investigación que se realizó para la elaboración del diagnóstico surgen tres problemas principales que radian a mas consecuencias entre ellos está la **elevada cartera morosa** lo que ha ocasionado que la empresa este en estos momentos en una crisis financiera, pero en base a los resultados lo que hace falta es gestión de parte del consejo de administración apoyándose en la colaboración de entes que ejerzan presión y autoridad para el cobro adecuado de la cartera, logrando así capitalizar nuevamente la empresa y seguir con el cumplimiento de los objetivos. El segundo problema es **la cultura del no pago**, que se da por las intermitencias tan constantes que se presentan en la prestación del servicio y aumenta en las temporadas de lluvia como lo son en el mes de mayo de acuerdo a las estadísticas, otra causante es la de las malas habladurías de la gente que han hecho que se cree incertidumbre de la destinación de sus recursos y una de las principales siendo la tercera es la **potabilización del agua**, los tiempos han cambiado hoy en día los clientes necesitan tener mayor comodidad, y es obligatorio por

parte de todos los acueductos brindar agua potable apta para el consumo humano a las personas, la asociación cuenta con una planta de tratamiento en donde con una buena gestión de parte de las directivas y la unión de todos los suscriptores se lograría poner en funcionamiento y abastecerse de agua potable.

- En plan de mejoramiento que se plantea es el inicio de un arduo trabajo que se viene por parte del consejo de administración para iniciar a crecer como asociación, surgir de una crisis que todos los días empresas colombianas como esta tienen el desarrollo de sus actividades, solo queda en manos de las directivas aplicar las estrategias propuestas que se plantean para el mejoramiento de la situación actual que se presenta con la cartera morosa, logrando obtener bases financieras para el mejoramiento de los problemas de los procesos administrativos y operativos que surgieron durante el desarrollo del diagnóstico.

19. RECOMENDACIONES

- Con base a la información contable suministrada por la compañía se recomienda reclasificar los estados financieros que actualmente posee de manera oportuna, ya que afecta notoriamente la realidad financiera de la compañía.
- Implementar normas internacionales con el fin de dar un mayor orden a la información contable consolidada y suministrada por la asociación.
- Gestionar recursos por parte de los entes gubernamentales para el mejoramiento de las redes de conducción y captación del agua, de esta forma se podrá solventar los contratiempos que se tienen principalmente en temporadas de lluvia-verano en donde se presenta mayor intermitencia del servicio.
- Hacer un mayor control presupuestal a la hora de planear la destinación de recursos, tomando como referencia los ingresos promedio que se tienen en la asociación sin llegar a sobrepasarlos ni tener que recurrir a otra fuente financiera.
- Buscar apoyo de entes gubernamentales como las alcaldías de los municipios de San Bernardo y Arbeláez, para tener un mayor apoyo que manifieste autoridad en el cobro efectivo de la cartera en mora de la asociación y así poder tener un equilibrio financiero.
- Hacer un mayor control documental de todos los procesos que se realizan dentro de la organización para tener más datos y estadísticas de las actividades que se llevan a cabo, de esta forma poder formular constantes estrategias para el fortalecimiento de la empresa de manera oportuna.

- Es de suma importancia que el consejo de administración ayude a concientizar a los suscriptores de la asociación sobre el pago oportuno del servicio, así mismo realizar visitas a los usuarios para firmar los respectivos acuerdos y compromisos de pago.
- Para llevar de manera óptima el funcionamiento de la asociación es necesario que se tenga más en cuenta el personal que trabaja allí, con el fin de brindarles motivación y bienestar dentro de la empresa, se lograra que ellos estén más comprometidos con los objetivos establecidos, aporten de manera más acertada para implementar nuevos procesos para el mejorar las actividades que cada uno desempeña de en base a sus funciones.
- Gestionar de manera inmediata el permiso por parte de la junta directiva para el traslado de todos los accesorios de mantenimiento del acueducto a otro lugar dentro de la misma casa de gobierno por seguridad, este proceso con el fin de darle una mejor organización a la oficina y que la humedad del lugar no afecte en un futuro a la persona que siempre permanece allí.
- Aprovechar las diferentes oportunidades enmarcadas en el diagnóstico para fortalecer la organización con respecto a las necesidades que se van presentando en la población de los sectores a los cuales sule del servicio.

20. BIBLIOGRAFÍA

- ZALAZAR, R. I. (2011). *EUMED.NET*. 2015, de <http://www.eumed.net/libros/2011e/1090/contingencia.html>
- EUMED*. (2011). *EUMED.NET*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/contingencia.html>
- ICESI.EDU.CO*. (2012). Obtenido de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/111/html
- CAPITULO 10 FUNDAMNETOS DE LA TEORIA DE RESTRICCIONES*. (2006). En S. N. Chapman, *planificacion y control de la produccion* (pág. 288). Pearson Educación
- ESTUDIO DE USUARIOS, EMPRESA EPM*. (2006). [fedesarrollo.org.co](http://www.fedesarrollo.org.co). Obtenido de <http://www.fedesarrollo.org.co/>
- SUPERINTENDECIA DE SERVICIOSPUBLICOS*. (2015). *Superintendencia de Servicios Publicos*. Obtenido de <http://www.superservicios.gov.co>
- ALCALDIA MUNICIPAL ARBELAEZ*. (2014). *Arbelaez, Cundinamarca*. Obtenido de <http://www.arbelaez-cundinamarca.gov.co/index.shtml>
- ALCALDIA MUNICIPAL SAN BERNARDO*. (2014). *San Bernardo Cundinamarca*. Obtenido de <http://www.sanbernardo-cundinamarca.gov.co/index.shtml>
- VIDAL, ELIZABETH, DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*, Eco Ediciones 2004, (Pág. 310)
- DOCUMENTOS, ACUEDUCTO PORTONES*. (s.. *Reseña Historica. Municipio de San Bernardo, Vereda Portones*.
- SISTEMA DE FACTURACION ACUEDUCTO PORTONES*. (2008). *LISTA DE USUARIOS, SISTEMA DE FACTURACION .Municipio de San Bernardo, Vereda Portones* .

21. ANEXOS

ANEXO 1

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA ELABORAR EL PROYECTO EN LA EMPRESA

Fusagasugá, Agosto 19 de 2014

Recibido
Asociación de Usuarios del
Acueducto Regional Portones E.S.P
Nit. 800.239.597-4

Señor:

German Gonzalo Ortiz Pérez

Representante legal

Reciba un cordial saludo

De la manera más atenta le solicitamos la autorización con el fin de iniciar la elaboración de un plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa en la Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones, Hato Viejo y Otras de Los Municipios de San Bernardo Y Arbeláez E.S.P.

Este proyecto se llevara a cabo con el propósito de realizar el trabajo de grado de Pablo Andrés Casas Páez identificado con CC 1.069.739.434 de Fusagasugá y Nancy Mayerly Sánchez Forero identificada con cc 1.069.742.948 de Fusagasugá estudiantes de administración de empresas - universidad de Cundinamarca.

Atentamente,

Pablo A. Casas.

Pablo Andrés Casas Páez
Celular: 3115431166
Estudiante de Administración De
Empresas - UDEC

Nancy Mayerly Sánchez Forero.

Nancy Mayerly Sánchez Forero
Celular: 3202293641
Estudiante de Administración De
Empresas - UDEC

ANEXO 2

CARTA DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES

**ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y
OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELAEZ CUNDINAMARCA
E.S.P.**

NIT: 800239597- 4

SAN BERNARDO



Portones, Agosto 22 de 2014

Señores

Pablo Andrés Casas Páez
Nancy Mayerly Sánchez Forero

Cordial saludo

De la manera más atenta me permito comunicarles autorizo que se haga el plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa en la Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones, Hato Viejo y Otras de Los Municipios de San Bernardo Y Arbeláez E.S.P. siempre y cuando se haga de acuerdo a los reglamentos y estatutos de la organización.

Agradezco su atención

Atentamente,

Asociación de Usuarios del
Acueducto Regional Portones E.S.P
Nit. 800.239.597-4

German González Ortiz Pérez
Representante legal
Celular: 3138564713

CARRETERA PRINCIPAL VIA A SAN BERNARDO (VEREDA PORTONES)

CEL: 3138564713

acueductoportones@yahoo.es

ANEXO 3

CÁMARA DE COMERCIO DE LA ASOCIACIÓN

01

* 1 5 0 4 6 5 8 2 3 *



CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
SEDE FUSAGASUGA
13 DE MARZO DE 2015 HORA 16:48:19
R044912489 PAGINA: 1 de 3

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO : ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELAEZ CUNDINAMARCA ESP

ADVERTENCIA: ESTA ENTIDAD NO HA CUMPLIDO CON LA OBLIGACION LEGAL DE RENOVAR SU INSCRIPCION. POR TAL RAZON, LOS DATOS CORRESPONDEN A LA ULTIMA INFORMACION SUMINISTRADA EN EL FORMULARIO DE INSCRIPCION

INSCRIPCION NO: S0011696 DEL 13 DE ENERO DE 2000.
N.I.T. : 800239597-4
DOMICILIO : SAN BERNARDO (CUNDINAMARCA)
EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, EN EL EJERCICIO DE LA FACULTAD CONFERIDA POR LOS ARTICULOS 43 Y 144 DEL DECRETO NUMERO 2150 DE 1995

CERTIFICA:
ACTIVIDAD ECONOMICA: NO HA SIDO ACTUALIZADA CON LA NUEVA VERSION 4 AC DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : INSPECCION MUNICIPAL DE POLICIA PORTONES SAN BERNA
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
DIRECCION COMERCIAL : VEREDA PORTONES MUNICIPIO DE SAN BERNARDO
MUNICIPIO : SAN BERNARDO (CUNDINAMARCA)
TELEFONO : 918675885

CERTIFICA:
INSCRIPCION: QUE POR CERTIFICACION NO. 0000058 DEL 11 DE JUNIO DE 1999 OTORGADO(A) EN ALCALDIA DE, INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 13 DE ENERO DE 2000 BAJO EL NUMERO 00027801 DEL LIBRO I DE LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO, FUE INSCRITA LA ENTIDAD DENOMINADA ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELAEZ CUNDINAMARCA.

CERTIFICA:
QUE POR ACTA NO. 0000000 DE ASAMBLEA DE DELEGADOS DEL 25 DE MARZO DE 2006, INSCRITA EL 31 DE MARZO DE 2006 BAJO EL NUMERO 00096443 DEL LIBRO I DE LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO, LA ENTIDAD CAMBIO SU NOMBRE DE: ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELAEZ CUNDINAMARCA POR EL DE: ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELAEZ CUNDINAMARCA ESP.

CERTIFICA:
ENTIDAD QUE EJERCE LA FUNCION DE INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

CERTIFICA:

REFORMAS:	DOCUMENTO NO.	FECHA	ORIGEN	FECHA	NO. INSC.
-----------	---------------	-------	--------	-------	-----------

0000000 2006/03/25 ASAMBLEA DE DELEGADOS 2006/03/31 00096443

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA ENTIDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 25 DE MARZO DE 2056 .

CERTIFICA:

OBJETO: OBJETIVOS. LA ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES, HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELAEZ CUNDINAMARCA E.S.P., TENDRA COMO PRINCIPALES OBJETIVOS: A SUMINISTRAR AGUA APTA PARA EL CONSUMO HUMANO A TODOS LOS SUSCRIPTORES DEL SISTEMA QUE LLENEN LOS REQUISITOS EXIGIDOS Y SEAN ACEPTADOS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION. B. PROMOVER LA DEFENSA Y PROTECCION DE LOS RECURSOS DE AGUA Y LAS CUENCAS HIDROGRAFICAS, A TRAVES DE LA ACTIVA PARTICIPACION Y EDUCACION DE LOS SUSCRIPTORES. C. GESTIONAR ANTE LAS ENTIDADES ASESORAS, OFICIALES O PARTICULARES, PUBLICAS O PRIVADAS, NACIONALES O EXTRANJERAS, TODO LO RELACIONADO CON EL ESTUDIO, DISEÑO, CONSTRUCCION, AMPLIACION,, REFORMA, ADECUACION Y MEJORAS EN EL SISTEMA HIDRAULICO Y EL MANTENIMIENTO DEL ACUEDUCTO Y PONERLOS EN PRACTICA. D. SOLICITAR Y GESTIONAR LOS RECURSOS Y APOYO REQUERIDOS PARA LA EFICAZ PRESTACION DEL SERVICIO, ANTE LAS ENTIDADES TERRITORIALES QUE CUMPLAN DICHO APOYO. E. MOTIVAR A LOS SUSCRIPTORES PROMOVRIENDO CAMPAÑAS DE PARTICIPACION ACTIVA EN LA REFORESTACION CON ARBOLES Y ESPECIES NATIVAS DENTRO DEL MARGEN DE LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES TENDIENTES A CONSERVAR EL RECURSO HIDRICO. F. APLICAR LAS POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS ORGANISMOS Y AUTORIDADES SANITARIAS ENCARGADAS DEL SANEAMIENTO BASICO QUE CONDUZCA A MEJORAR LA CALIDAD DE LAS AGUAS. G. PROMOVER E IMPULSAR LA CREACION DE GRUPOS JUVENILES CON LOS HIJOS DE LOS SUSCRIPTORES PARA DIFUNDIR EN ELLOS EL CONOCIMIENTO DE LOS PRESENTES ESTATUTOS, NORMAS Y REGLAMENTOS INTERNOS. H. ADELANTAR Y PROMOVER CAMPAÑAS DE REFORESTACION PARA CONSERVAR E INCREMENTAR ADECUADAMENTE EL RECURSO HIDRICO. I. LAS DEMAS QUE CON EL TRANSCURRIR DEL TIEMPO SE CONSIDEREN NECESARIAS EN LA CELEBRACION DE CONVENIOS, CONTRATOS Y TRANSACCIONES QUE SE REQUIERAN PARA EL CABAL CUMPLIMIENTO EN BENEFICIO DE LA FUNCION DE LA ENTIDAD.

CERTIFICA:

PATRIMONIO: 400,000,000.00

CERTIFICA:

** ORGANO DIRECTIVO **

NOMBRE	IDENTIFICACION
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION ORTIZ PEREZ GERMAN GONZALO	C.C. 000000002964440
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION BELTRAN JOSE ANTONIO	C.C. 000000006682494
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION MORA MENDEZ PEDRO ALFONSO	C.C. 000000000189949
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION SIN IDENTIFICACION	*****
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION GALEANO DANIEL	C.C. 000000082391029
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION BARBOSA GONZALEZ ELIBARDO	C.C. 000000003154673
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION ROJAS PEDRO ANTONIO	C.C. 000000000371777

CERTIFICA:



01



CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

SEDE FUSAGASUGA

13 DE MARZO DE 2015 HORA 16:48:19

R044912489 PAGINA: 2 de 3

REPRESENTACION LEGAL: EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION ES EL REPRESENTANTE LEGAL. EL VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION REEMPLAZARA AL PRESIDENTE EN EL EJERCICIO DE SU CARGO, EN LOS CASOS DE AUSENCIA TEMPORAL O DEFINITIVA.

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL

PRINCIPAL(ES) : ORTIZ PEREZ GERMAN GONZALO
C.C.000000002964440

SUPLENTE(S) : BELTRAN JOSE ANTONIO
C.C.000000006682494

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: SON FUNCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION. ADEMAS DE SER REPRESENTANTE LEGAL DE LA ASOCIACION TENDRA LAS SIGUIENTES FUNCIONES: A. CONVOCAR, PRESIDIR Y DIRIGIR LAS SESIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION. B. ORDENAR AL TESORERO ADMINISTRADOR ADELANTAR LOS TRAMITES PARA EL PAGO DE LOS GASTOS AUTORIZADOS POR LE CONSEJO DE ADMINISTRACION. C. EJECUTAR GASTOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACION HASTA POR LA SUMA DE DIEZ (10) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES. D. ABOCAR EL ESTUDIO Y SOLUCION DE LOS PROBLEMAS Y CONFLICTOS INSTITUCIONALES Y DE RELACIONES ANTE LAS ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS. E. CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS DECISIONES ADOPTADAS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS. F. FIRMAR EN ASOCIO DEL SECRETARIO LAS ACTAS DE LAS REUNIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL Y CONSEJO DE ADMINISTRACION DEL ACUEDUCTO EN LAS QUE DEBEN CONSTAR LOS ACUERDOS QUE HAYAN SIDO APROBADOS. G. RENDIR Y PRESENTAR INFORME POR ESCRITO A LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS LAS LABORES DESARROLLADAS ANUALMENTE, SOMETIENDOLAS A SU DISCUSION Y APROBACION EN CADA PERIODO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION. H. FIRMAR CONJUNTAMENTE CON EL TESORERO LOS CHEQUES QUE SE GIREN PARA CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS DEL ACUEDUCTO. I. LEVAR LA REPRESENTACION JUDICIAL O EXTRAJUDICIAL DE LA ASOCIACION. J. ESTUDIAR LAS SOLICITUDES DE NUEVAS MATRICULAS Y PRESENTARLAS A CONSIDERACION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION PARA SU APROBACION O RECHAZO. K. PRESENTAR A CONSIDERACION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION PARA SU APROBACION, LA FECHA DE CONVOCATORIA PARA LA ELECCION DE REPRESENTANTES VEREDALES A LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS. L. DIRIGIR Y SUPERVISAR EL TRABAJO DEL TESORERO ADMINISTRADOR, FONTANEROS, Y PERSONAL DE PLANTA. M. ESTUDIAR LOS RECLAMOS DE LOS SUSCRIPTORES RESOLVIENDO LOS QUE SEAN DE SU COMPETENCIA Y HACER QUE EL TESORERO ADMINISTRADOR CUMPLA LAS DECISIONES ADOPTADAS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION. N. PREPARAR LOS PROYECTOS DEL ORDEN DEL DIA PARA LAS REUNIONES DE LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION DE LA ASOCIACION DE USUARIOS DEL

ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES, HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELAEZ CUNDINAMARCA E.S.P. O. REPRESENTAR AL CONSEJO DE ADMINISTRACION DURANTE EL TIEMPO QUE ESTE NO ESTE NO ESTE SESIONANDO. P. LAS DEMAS FUNCIONES QUE LE FIJO LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS, EL CONSEJO DE ADMINISTRACION, LAS AUTORIDADES DEL ORDEN GUBERNAMENTAL QUE RIJAN LA MATERIA Y LOS REGLAMENTOS QUE EXPIDAN. SON FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION : A. REEMPLAZAR AL PRESIDENTE EN EL EJERCICIO DE SU CARGO, EN LOS CASOS DE AUSENCIA TEMPORAL O DEFINITIVA. B. LAS DEMAS FUNCIONES QUE LE SEAN ASIGNADAS POR LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS Y POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION. SON FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS : - AUTORIZAR AL CONSEJO DE ADMINISTRACION PARA FIRMAR CONTRATOS Y EJECUTAR INVERSIONES Y GASTOS CUYA CUANTIA EXCEDA DE SESENTA Y CINCO (65) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES, SIEMPRE Y CUANDO EXISTA UN PLAN DE INVERSION. EL CONSEJO DE ADMINISTRACION TENDRA LAS SIGUIENTES FUNCIONES : - ORDENAR EL PAGO DE LOS GASTOS QUE DEMANDA LA ADMINISTRACION, AMPLIACIONES, MEJORAS Y REPARACIONES EN CUANTIA INFERIOR A VEINTICINCO (25) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES, ASESORANDOSE DE LA ENTIDAD ESTATAL ENCARGADA DEL SANEAMIENTO BASICO AMBIENTAL O DE LA ENTIDAD QUE HAGA SUS VECES, PARA LA PREPARACION DE LOS PLANES DE INVERSION, SUJETANDOSE A LAS NORMAS LEGALES EXISTENTES. - ESTABLECER LA CUANTIA DE LA CAJA MENOR, NO MAYOR A DOS (02) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES. - CELEBRAR CONTRATOS, CONVENIOS Y TRANSACCIONES POR VALOR EQUIVALENTE HASTA SESENTA Y CINCO (65) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES PREVIOS ANALISIS DE TRES (03) OFERTAS O COTIZACIONES RECIBIDAS PARA CADA CASO. - AUTORIZAR AL TESORERO ADMINISTRADOR PARA EFECTUAR AUTONOMAMENTE GASTOS Y CELEBRAR CONTRATOS IMPUTABLES AL PRESUPUESTO DE GASTOS HASTA POR UNA CUANTIA EQUIVALENTE A DOS (2) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES. SON FUNCIONES DEL TESORERO ADMINISTRADOR DEL ACUEDUCTO : - CELEBRAR Y EJECUTAR CONTRATOS Y GASTOS TENDIENTES AL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL DE LA ASOCIACION EN UNA CUANTIA INFERIOR AL TOTAL DE DOS (2) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES Y CUANDO SEA AUTORIZADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION POR CUANTIAS MAYORES.

CERTIFICA:

QUE EN ESTA CAMARA DE COMERCIO NO APARECEN INSCRIPCIONES POSTERIORES DE DOCUMENTOS REFERENTES A REFORMA, DISOLUCION LIQUIDACION O NOMBRAMIENTOS DE REPRESENTANTES LEGALES DE LA MENCIONADA ENTIDAD.

CERTIFICA:

EL REGISTRO ANTE LAS CAMARAS DE COMERCIO NO CONSTITUYE APROBACION DE ESTATUTOS. (DECRETO 2150 DE 1995 Y DECRETO 427 DE 1996).

LA PERSONA JURIDICA DE QUE TRATA ESTE CERTIFICADO SE ENCUENTRA SUJETA A LA INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL DE LAS AUTORIDADES QUE EJERCEN ESTA FUNCION, POR LO TANTO DEBERA PRESENTAR ANTE LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE, EL CERTIFICADO DE REGISTRO RESPECTIVO, EXPEDIDO POR LA CAMARA DE COMERCIO, DENTRO DE LOS 10 DIAS HABILES SIGUIENTES A LA FECHA DE INSCRIPCION, MAS EL TERMINO DE LA DISTANCIA CUANDO EL DOMICILIO DE LA PERSONA JURIDICA SIN ANIMO DE LUCRO QUE SE REGISTRA ES DIFERENTE AL DE LA CAMARA DE COMERCIO QUE LE CORRESPONDE. EN EL CASO DE REFORMAS ESTATUTARIAS ADEMAS SE ALLEGARA COPIA DE LOS ESTATUTOS.

TODA AUTORIZACION, PERMISO, LICENCIA O RECONOCIMIENTO DE CARACTER



01



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE FUSAGASUGA

13 DE MARZO DE 2015 HORA 16:48:19

R044912489

PAGINA: 3 de 3

OFICIAL, SE TRAMITARA CON POSTERIORIDAD A LA INSCRIPCION DE LAS PERSONAS JURIDICAS SIN ANIMO DE LUCRO EN LA RESPECTIVA CAMARA DE COMERCIO.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO

ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, VALOR : \$ 4,500

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

Handwritten signature



ANEXO 4 LISTADO DE USUARIOS – ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES¹⁰

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
1	ROJAS ACOSTA ANA RITA	HATO VIEJO	229775	ACTIVO	\$ 12.000	1
2	ARMANDO ARIAS	HATO VIEJO	19430	ACTIVO	\$ 12.000	3
3	PEDRO MARÍA ÁNGEL	HATO VIEJO	229503	ACTIVO	\$ 88.000	2
4	NELSON PEÑA CASTAÑEDA	HATO VIEJO	229768	ACTIVO	\$ 12.000	3
5	JAIME CASTAÑEDA	HATO VIEJO	0	INACTIVO	\$ 312.000	2
6	GUILLERMO BAQUERO	HATO VIEJO	229806	ACTIVO	\$ 24.000	3
7	GUILLERMO BAQUERO	HATO VIEJO	406508	ACTIVO	\$ 24.000	3
8	ELÍAS BENAVIDES	HATO VIEJO	229499	ACTIVO	\$ 12.000	2
9	JESÚS ANTONIO BETANCOURT	HATO VIEJO	229736	ACTIVO	\$ 12.000	2
10	POMPILIO BELLO RAMÍREZ	HATO VIEJO	230126	ACTIVO	\$ 12.000	2
11	POMPILIO BELLO RAMÍREZ	HATO VIEJO	229784	ACTIVO	\$ 12.000	2
12	GUILLERMO BAQUERO	HATO VIEJO	58655	ACTIVO	\$ 12.000	2
13	CLARA ESTER BAQUERO	HATO VIEJO	42873	ACTIVO	\$ 12.000	2
14	YOLANDA BETANCOURT	HATO VIEJO	95208637	ACTIVO	\$ 12.000	2
15	MARÍA FLORIFE CANGREJO	HATO VIEJO	229361	ACTIVO	\$ 12.000	1
16	ENOC CALDERÓN	HATO VIEJO	229742	ACTIVO	\$ 12.000	1
17	ENOC CALDERÓN	HATO VIEJO	229346	ACTIVO	\$ 12.000	1
18	ALFREDO CALDERÓN	HATO VIEJO	229610	ACTIVO	\$ 87.000	1
19	ROSA ANA CALDERÓN	HATO VIEJO	229576	ACTIVO	\$ 12.000	2
20	PROPIETARIOS MANRIQUE	HATO VIEJO	229330	ACTIVO	\$ 74.000	2
21	ROSA ANA CALDERÓN	HATO VIEJO	46217	ACTIVO	\$ 12.000	2
22	BLANCA CALDERÓN	HATO VIEJO	95208636	ACTIVO	\$ 36.000	2
23	ELSY CASTRO MÉNDEZ	HATO VIEJO	229719	ACTIVO	\$ 12.000	3
24	LUIS F CASTRO	HATO VIEJO	229359	ACTIVO	\$ 24.000	3

¹⁰ (SISTEMA DE FACTURACION ACUEDUCTO PORTONES, 2008)

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
25	JESÚS CASTILLO	HATO VIEJO	229796	INACTIVO	\$ 120.000	2
26	JAIME GUARÍN SILVA	HATO VIEJO	323343	ACTIVO	\$ 12.000	2
27	NÉSTOR CAGUA PARDO	HATO VIEJO	406502	ACTIVO	\$ 12.000	2
28	MERCEDES PARRA	HATO VIEJO	58654	ACTIVO	\$ 12.000	2
29	MARIO CLAVIJO GODOY	HATO VIEJO	229744	ACTIVO	\$ 12.000	3
30	CELSO COBOS CARRILLO	HATO VIEJO	229712	ACTIVO	\$ 12.000	2
31	FRANCISCO COBOS	HATO VIEJO	229922	INACTIVO	\$ 132.000	1
32	FELIZ ANTONIO CÉSPEDES	HATO VIEJO	229712	ACTIVO	\$ 12.000	3
33	JESÚS MARÍA COBOS	HATO VIEJO	229722	INACTIVO	\$ 797.000	2
34	JOSÉ EVANGELISTA CONTRERAS	HATO VIEJO	22634	ACTIVO	\$ 12.000	1
35	JOSÉ HERNANDO CONTRERAS	HATO VIEJO	229611	ACTIVO	\$ 12.000	2
36	MIGUEL ÁNGEL CORTEZ	HATO VIEJO	229917	ACTIVO	\$ 24.000	1
37	HERMES PACHÓN	HATO VIEJO	905000934	ACTIVO	\$ 12.000	2
38	GUILLERMO CUBILLOS	HATO VIEJO	229718	INACTIVO	\$ 218.000	2
39	GUILLERMO CUBILLOS	HATO VIEJO	229709	INACTIVO	\$ 36.000	2
40	ANA VICTORIA GUZMÁN	HATO VIEJO	95209930	ACTIVO	\$ 48.000	2
41	RAFAEL ANTONIO CUBILLOS	HATO VIEJO	229790	ACTIVO	\$ 36.000	1
42	RAFAEL ALBERTO CUBILLOS	HATO VIEJO	95209944	ACTIVO	\$ 36.000	2
43	MARÍA OTILIA POSADA	HATO VIEJO	229339	ACTIVO	\$ 12.000	2
44	HERNANDO GUEVARA	HATO VIEJO	229583	ACTIVO	\$ 12.000	2
45	MARÍA ELVIA MANRIQUE	HATO VIEJO	229788	ACTIVO	\$ 36.000	3
46	RODRIGO BARRERA PINZÓN	HATO VIEJO	196699	ACTIVO	\$ 12.000	3
47	PEDRO ORLANDO DAZA	HATO VIEJO	229338	ACTIVO	\$ 393.000	2
48	PEDRO ORLANDO DAZA	HATO VIEJO	229347	INACTIVO	\$ 24.000	2
49	LUIS AUGUSTO DAZA	HATO VIEJO	229438	ACTIVO	\$ 60.000	1
50	JAIME FRANCISCO DÍAZ	HATO VIEJO	406505	ACTIVO	\$ 10.000	2
51	JAIME FRANCISCO DÍAZ	HATO VIEJO	229360	ACTIVO	\$ 10.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
52	CLOTARIO DÍAZ ORJUELA	HATO VIEJO	196682	INACTIVO	\$ 453.000	1
53	GUILLERMO DÍAZ	HATO VIEJO	229428	ACTIVO	\$ 12.000	2
54	LUIS HERNANDO DÍAZ	HATO VIEJO	229799	ACTIVO	\$ 12.000	2
55	ÁNGEL EURIPIDES DÍAZ	HATO VIEJO	229366	INACTIVO	\$ 249.000	2
56	ÁNGEL EURIPIDES DÍAZ	HATO VIEJO	229363	INACTIVO	\$ 249.000	2
57	BENJAMÍN DÍAZ GARCÍA	HATO VIEJO	229739	ACTIVO	\$ 12.000	1
58	JOSÉ DARÍO ECHEVERRY	HATO VIEJO	229623	ACTIVO	\$ 48.000	1
59	JOSÉ HUMBERTO FLECHAS	HATO VIEJO	196698	ACTIVO	\$ 60.000	2
60	JAIR DE JESÚS GALVIS	HATO VIEJO	229708	ACTIVO	\$ 12.000	2
61	BERNARDINO GUEVARA	HATO VIEJO	196697	ACTIVO	\$ 12.000	2
62	MAXIMILIANO GARZÓN RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	229439	ACTIVO	\$ 12.000	1
63	MAXIMILIANO GARZÓN RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	229776	ACTIVO	\$ 12.000	3
64	BERENICE GIRALDO	HATO VIEJO	229772	ACTIVO	\$ 24.000	1
65	RUBÉN GIRALDO	HATO VIEJO	229801	ACTIVO	\$ 12.000	3
66	ÁNGEL EURIPIDES RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	329624	ACTIVO	\$ 60.000	2
67	ANA MARÍA GODOY	HATO VIEJO	229505	ACTIVO	\$ 36.000	1
68	BERTHA LUCIA GÓMEZ	HATO VIEJO	406503	ACTIVO	\$ 12.000	2
69	BERTHA LUCIA GÓMEZ	HATO VIEJO	229492	ACTIVO	\$ 12.000	2
70	VERÓNICA GUEVARA	HATO VIEJO	196681	ACTIVO	\$ 12.000	2
71	RICARCINDA GUEVARA	HATO VIEJO	229568	ACTIVO	\$ 12.000	1
72	PEDRO ANTONIO GUEVARA	HATO VIEJO	229496	ACTIVO	\$ 12.000	2
73	FRANCISCO ANTONIO GUTIÉRREZ	HATO VIEJO	196686	ACTIVO	\$ 12.000	2
74	ELEVI HERRERA	HATO VIEJO	229745	ACTIVO	\$ 12.000	1
75	ELEVI HERRERA	HATO VIEJO	229807	ACTIVO	\$ 12.000	1
76	LUIS VICENTE HERRERA	HATO VIEJO	172138	ACTIVO	\$ 12.000	3
77	PARMENIO SOLANILLA	HATO VIEJO	229571	ACTIVO	\$ 12.000	3
78	ROSA ELVIA GIL DE HERRERA	HATO VIEJO	172142	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
79	JOSÉ JERÓNIMO HORTUA	HATO VIEJO	229367	ACTIVO	\$ 12.000	2
80	ANA CECILIA LARROTA	HATO VIEJO	229908	ACTIVO	\$ 12.000	1
81	RAFAEL LARROTA	HATO VIEJO	202626	ACTIVO	\$ 36.000	1
82	HENRY LARROTA	HATO VIEJO	229634	ACTIVO	\$ 12.000	1
83	RAFAEL LARROTA ARGUELLO	HATO VIEJO	229812	ACTIVO	\$ 12.000	1
84	YESID LARROTA RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	2298262	ACTIVO	\$ 12.000	2
85	JOSÉ AVELINO LEÓN BOHÓRQUEZ	HATO VIEJO	406506	ACTIVO	\$ 12.000	2
86	MARÍA EUDORA LEÓN	HATO VIEJO	229820	ACTIVO	\$ 12.000	1
87	MARÍA EUDORA LEÓN	HATO VIEJO	229728	ACTIVO	\$ 12.000	1
88	MARÍA EUDORA LEÓN	HATO VIEJO	229580	SUSPENDIDO	\$ 128.000	1
89	JORGE ENRIQUE ORTIZ	HATO VIEJO	229502	ACTIVO	\$ 24.000	2
91	RODRIGO BARRERA PINZÓN	HATO VIEJO	229777	ACTIVO	\$ 12.000	2
92	HÉCTOR ELÍAS BENAVIDES	HATO VIEJO	229811	ACTIVO	\$ 12.000	3
93	HÉCTOR ELÍAS BENAVIDES	HATO VIEJO	229430	ACTIVO	\$ 12.000	3
94	NÉSTOR MANRIQUE MORA	HATO VIEJO	229782	ACTIVO	\$ 12.000	3
95	PROPIETARIOS MANRIQUE CALDERÓN	HATO VIEJO	229488	ACTIVO	\$ 12.000	3
96	PROPIETARIOS MANRIQUE CALDERÓN	HATO VIEJO	229491	ACTIVO	\$ 12.000	2
97	PROPIETARIOS MANRIQUE CALDERÓN	HATO VIEJO	230119	ACTIVO	\$ 74.000	2
98	PROPIETARIOS MANRIQUE CALDERÓN	HATO VIEJO	229916	ACTIVO	\$ 74.000	2
99	LEONOR MARTÍNEZ DE MANRIQUE	HATO VIEJO	229912	ACTIVO	\$ 12.000	2
100	PABLO JULIO MARTÍNEZ	HATO VIEJO	229740	ACTIVO	\$ 12.000	3
101	ANA CELMIRA MARTÍNEZ	HATO VIEJO	229627	ACTIVO	\$ 12.000	2
102	JOSÉ DOMICIANO MARTÍNEZ	HATO VIEJO	229357	ACTIVO	\$ 12.000	2
103	MERCEDES MARTÍNEZ	HATO VIEJO	229563	ACTIVO	\$ 12.000	1
104	LUIS ALBERTO MEDINA	HATO VIEJO	229729	INACTIVO	\$ 369.800	1
105	RODRIGO BARRERA PINZÓN	HATO VIEJO	229331	ACTIVO	\$ 12.000	3
106	MIGUEL ANTONIO MÉNDEZ	HATO VIEJO	406507	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
107	EDILBERTO MÉNDEZ GONZALES	HATO VIEJO	95208627	ACTIVO	\$ 12.000	2
108	JUAN DE DIOS MEZA	HATO VIEJO	229710	INACTIVO	\$ 285.000	3
109	GONZALO RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	229713	ACTIVO	\$ 84.000	2
110	LEONARDO MORA TORRES	HATO VIEJO	229564	ACTIVO	\$ 12.000	2
111	PEDRO ALFONSO MORA MÉNDEZ	HATO VIEJO	229434	ACTIVO	\$ 12.000	1
112	PEDRO ALFONSO MORA	HATO VIEJO	172136	ACTIVO	\$ 12.000	1
113	EFRAÍN DESIDERIO ACOSTA	HATO VIEJO	229354	INACTIVO	\$ 226.000	2
114	EVIDELIO DÍAZ CHUQUEN	HATO VIEJO	229646	ACTIVO	\$ 12.000	2
115	LUCIO MORA TORRES	HATO VIEJO	229431	ACTIVO	\$ 12.000	1
116	LUCIO MORA TORRES	HATO VIEJO	905000956	ACTIVO	\$ 12.000	1
117	JUAN MURCIA DE LA CRUZ	HATO VIEJO	31839	ACTIVO	\$ 12.000	1
118	TERESA DE JESÚS NÚÑEZ	HATO VIEJO	196694	ACTIVO	\$ 36.000	2
119	ÁNGEL MARÍA VELANDIA	HATO VIEJO	196685	ACTIVO	\$ 12.000	2
120	RODRIGO BARRERA PINZÓN	HATO VIEJO	229446	ACTIVO	\$ 12.000	3
121	GUILLERMO ORTIZ	HATO VIEJO	229364	ACTIVO	\$ 36.000	3
122	ALCIRA CUBILLOS	HATO VIEJO	229743	ACTIVO	\$ 12.000	2
123	MIGUEL ORTIZ ACOSTA	HATO VIEJO	229873	ACTIVO	\$ 24.000	2
124	ABIGAIL FERRO PEÑALOSA	HATO VIEJO	229620	ACTIVO	\$ 84.000	3
125	RUBEL ÁLVARO PABÓN	HATO VIEJO	229500	ACTIVO	\$ 84.000	2
126	MARÍA ELOINA PACHÓN	HATO VIEJO	202636	INACTIVO	\$ 254.000	2
127	HÉCTOR MANUEL CASTELLANOS	HATO VIEJO	229802	ACTIVO	\$ 60.000	2
128	JOSÉ GÓMEZ BANOY	HATO VIEJO	229813	ACTIVO	\$ 24.000	2
129	JOSÉ GÓMEZ BANOY	HATO VIEJO	229573	ACTIVO	\$ 24.000	2
130	FABIO PEÑALOSA	HATO VIEJO	4977727	ACTIVO	\$ 12.000	2
131	FABIO DANIELA PEÑALOSA	HATO VIEJO	229738	ACTIVO	\$ 12.000	1
132	FABIO DANIELA PEÑALOSA	HATO VIEJO	148734	INACTIVO	\$ 200.000	3
133	FABRICIANO TORRES PEÑUELA	HATO VIEJO	905000932	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
134	CLARA MARINA PEÑALOSA	HATO VIEJO	172137	ACTIVO	\$ 12.000	3
135	LUIS FELIPE PEREIRA	HATO VIEJO	229819	ACTIVO	\$ 12.000	2
136	LUIS FELIPE PEREIRA	HATO VIEJO	229737	ACTIVO	\$ 12.000	3
137	ANA MATILDE CONTRERAS	HATO VIEJO	229816	ACTIVO	\$ 12.000	2
138	JOSÉ JOAQUÍN PRIETO	HATO VIEJO	229577	ACTIVO	\$ 12.000	2
139	MARÍA TRANSITO PRIETO	HATO VIEJO	229827	ACTIVO	\$ 30.000	2
140	ALCIRA CUBILLOS DE ORTIZ	HATO VIEJO	229328	ACTIVO	\$ 12.000	3
141	ÁLVARO QUINCHANEGUI	HATO VIEJO	229579	ACTIVO	\$ 12.000	2
142	JOSÉ JOAQUÍN QUEVEDO	HATO VIEJO	229337	ACTIVO	\$ 24.000	1
143	MIGUEL ROMERO MORALES	HATO VIEJO	229582	ACTIVO	\$ 92.000	2
144	HÉCTOR ALFONSO ROJAS ROJAS	HATO VIEJO	196688	ACTIVO	\$ 12.000	2
145	JOSÉ DE LOS SANTOS RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	229490	ACTIVO	\$ 12.000	2
146	ÁNGEL IGNACIO ROMERO	HATO VIEJO	229615	ACTIVO	\$ 124.000	1
147	PEDRO ANÍBAL RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	406509	ACTIVO	\$ 12.000	2
148	MIGUEL DAZA	HATO VIEJO	42067	INACTIVO	\$ 1.523.600	2
149	LUIS VICENTE RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	229730	ACTIVO	\$ 12.000	2
150	ABEL ARIAS SEDEÑA	HATO VIEJO	229734	INACTIVO	\$ 565.600	2
151	PEDRO ANTONIO RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	406510	ACTIVO	\$ 12.000	1
152	OTILIA RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	196700	ACTIVO	\$ 12.000	2
153	CARLOS RODRÍGUEZ CUBILLOS	HATO VIEJO	229618	ACTIVO	\$ 36.000	2
154	ANA BERTILDA RODRÍGUEZ	HATO VIEJO	229780	ACTIVO	\$ 24.000	2
155	SANDRA BAYONA	HATO VIEJO	229570	ACTIVO	\$ 12.000	3
156	ROSANA ROMERO DE TORRES	HATO VIEJO	229432	ACTIVO	\$ 12.000	2
157	LUIS ENRIQUE SORS HERNÁNDEZ	HATO VIEJO	229735	ACTIVO	\$ 72.000	1
158	LUIS ENRIQUE SORS HERNÁNDEZ	HATO VIEJO	229498	ACTIVO	\$ 24.000	2
159	RAFAEL ÁNGEL LARROTA	HATO VIEJO	172143	ACTIVO	\$ 12.000	3
160	ABIGAIL FERRO PEÑALOSA	HATO VIEJO	229825	ACTIVO	\$ 83.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
161	JORGE ENRIQUE TORRES	HATO VIEJO	229732	ACTIVO	\$ 12.000	1
162	ALFREDO TORRES	HATO VIEJO	229440	ACTIVO	\$ 120.000	2
163	ALFREDO TORRES	HATO VIEJO	229489	ACTIVO	\$ 12.000	2
164	FABRICIANO TORRES BAQUERO	HATO VIEJO	31837	SUSPENDIDO	\$ 35.000	2
165	MARÍA ISABEL TORRES	HATO VIEJO	419415	INACTIVO	\$ 124.000	3
166	MARIO TORRES PEÑUELA	HATO VIEJO	905000938	ACTIVO	\$ 52.500	2
167	MISAEAL TORRES	HATO VIEJO	229803	ACTIVO	\$ 12.000	2
168	LUIS EDUARDO TORRES	HATO VIEJO	58650	ACTIVO	\$ 12.000	2
169	BENEDICTO TORRES BAQUERO	HATO VIEJO	229925	ACTIVO	\$ 12.000	3
170	PASTOR TORRES	HATO VIEJO	229913	ACTIVO	\$ 12.000	2
171	PASTOR TORRES	HATO VIEJO	229642	ACTIVO	\$ 24.000	2
172	GERMAN TORRES PEÑUELA	HATO VIEJO	31836	ACTIVO	\$ 12.000	2
173	MISAEAL TORRES BAQUERO	HATO VIEJO	229822	ACTIVO	\$ 90.000	3
174	LIBARDO PEÑA SILVA	HATO VIEJO	46086	ACTIVO	\$ 12.000	2
175	ARNULFO VÁSQUEZ	HATO VIEJO	229443	ACTIVO	\$ 12.000	2
176	HUMBERTO VÁSQUEZ	HATO VIEJO	317382	ACTIVO	\$ 12.000	1
177	RICAURTE VARGAS	HATO VIEJO	229769	ACTIVO	\$ 12.000	1
178	JESÚS HERNANDO VARGAS	HATO VIEJO	229644	ACTIVO	\$ 250.000	2
179	JAIME CASTELLANOS	HATO VIEJO	229800	ACTIVO	\$ 24.000	2
180	JOSÉ RICARDO VARGAS HERRERA	HATO VIEJO	229622	ACTIVO	\$ 12.000	2
181	CARLOS HERNA VARGAS	HATO VIEJO	229433	ACTIVO	\$ 12.000	3
182	JOSÉ EFRÉN GARCÍA	HATO VIEJO	229436	ACTIVO	\$ 24.000	2
183	JULIO ALBERTO CUBILLOS	HATO VIEJO	229497	ACTIVO	\$ 36.000	2
184	RAFAEL ALBERTO CUBILLOS	HATO VIEJO	419497	ACTIVO	\$ 60.000	2
185	RAFAEL ALBERTO CUBILLOS	HATO VIEJO	229919	ACTIVO	\$ 60.000	2
186	LUIS FRANCISCO WILDER	HATO VIEJO	229774	ACTIVO	\$ 12.000	3
474	JOSÉ MONTAÑA	HATO VIEJO	4506	ACTIVO	\$ 36.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
479	FABIO ALFONSO HERNÁNDEZ	HATO VIEJO	0	ACTIVO	\$ 12.000	2
480	RAFAEL CIFUENTES	HATO VIEJO	0	ACTIVO	\$ 12.000	3
481	AMADO PÉREZ GARCÍA	HATO VIEJO	23322	ACTIVO	\$ 36.000	2
487	LÓPEZ PINTO GONZALO	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 48.000	2
489	MARCO EMILIO ROJAS	HATO VIEJO	9050000952	ACTIVO	\$ 72.000	3
490	MIGUEL ÁNGEL MÉNDEZ	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	2
492	GLORIA SOFÍA TORRES	HATO VIEJO	7820613	ACTIVO	\$ 71.000	3
511	LUIS ERNESTO CAGUA	HATO VIEJO	10048507	ACTIVO	\$ 12.000	2
512	OMAR MORA	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	2
513	EDUARDO GAVINO	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	2
514	GERMAN ROMERO	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	2
515	OMAR PACHÓN	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 64.000	2
516	PEDRO MEDELLÍN	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	2
517	NELSON JARAMILLO	HATO VIEJO	2010017990	ACTIVO	\$ 24.000	3
518	JORGE CALDERÓN	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	2
522	HERNANDO PABÓN	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	3
525	ANA MARISOL JIMÉNEZ	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	2
526	JUAN MAYORGA	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	2
531	ISABEL GRACIA	HATO VIEJO		ACTIVO	\$ 12.000	2
536	WILLIAM CASTRO	HATO VIEJO	18563	ACTIVO	\$ 325.000	1
376	JESÚS MARÍA ZAMBRANO	HATO VIEJO	229612	ACTIVO	\$ 12.000	2
90	LOZANO NEFTALÍ	SAN PATRICIO	229808	INACTIVO	\$ 186.000	2
187	OSCAR ÁNGEL ACOSTA	SAN PATRICIO	229770	ACTIVO	\$ 12.000	3
188	LUZ HELENA ALARCÓN	SAN PATRICIO	229575	ACTIVO	\$ 12.000	2
189	EFRAÍN ALARCÓN	SAN PATRICIO	229614	ACTIVO	\$ 12.000	3
190	CESAR ORLANDO AGUACIA	SAN PATRICIO	229356	ACTIVO	\$ 25.000	3
192	AMALIA CAICEDO	SAN PATRICIO	321319	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
193	MAXIMILIANO CLAVIJO GODOY	SAN PATRICIO	229791	ACTIVO	\$ 12.000	2
194	ALFREDO CLAVIJO GODOY	SAN PATRICIO	229798	ACTIVO	\$ 12.000	1
195	JERÓNIMO CRUZ SANABRIA	SAN PATRICIO	229613	ACTIVO	\$ 12.000	1
196	GLADYS CRUZ DE BARRAGÁN	SAN PATRICIO	42401	ACTIVO	\$ 24.000	3
197	GLADYS CRUZ DE BARRAGÁN	SAN PATRICIO	229351	ACTIVO	\$ 24.000	3
198	PEDRO ANTONIO CLAVIJO	SAN PATRICIO	229587	ACTIVO	\$ 12.000	3
199	JERÓNIMO CRUZ CLAVIJO	SAN PATRICIO	229609	ACTIVO	\$ 12.000	2
200	LUIS LIBARDO GODOY FORERO	SAN PATRICIO	229884	ACTIVO	\$ 12.000	1
201	LEONOR CORTEZ	SAN PATRICIO	229333	ACTIVO	\$ 12.000	2
202	BLANCA INÉS LARROTA	SAN PATRICIO	229794	ACTIVO	\$ 12.000	1
203	MIGUEL ÁNGEL DAZA	SAN PATRICIO	230115	ACTIVO	\$ 45.000	2
204	CARLOS JULIO DUARTE	SAN PATRICIO	229562	ACTIVO	\$ 12.000	2
205	MARTIN DÍAZ	SAN PATRICIO	229429	ACTIVO	\$ 36.000	3
206	MARCO AURELIO DÍAZ	SAN PATRICIO	229785	ACTIVO	\$ 12.000	2
207	ABIGAIL FERRO DE PEÑALOSA	SAN PATRICIO	95209950	ACTIVO	\$ 92.000	1
208	CARLOS ALBERTO FONSECA	SAN PATRICIO	229435	ACTIVO	\$ 304.000	1
209	CARLOS ORLANDO FORERO	SAN PATRICIO	229779	ACTIVO	\$ 12.000	2
210	JOSÉ MANUEL PULIDO	SAN PATRICIO	420103	ACTIVO	\$ 12.000	2
211	JOSÉ EXIMÍ GUEVARA	SAN PATRICIO	229578	ACTIVO	\$ 12.000	1
212	AGRIPINA FRESNEDA	SAN PATRICIO	229581	ACTIVO	\$ 49.000	1
213	LUCIA GÓMEZ SARMIENTO	SAN PATRICIO	229640	INACTIVO	\$ 132.000	2
215	MARÍA AURORA GUERRERO	SAN PATRICIO	230112	ACTIVO	\$ 12.000	1
216	DIOSELINOI ÁLVAREZ	SAN PATRICIO	172134	ACTIVO	\$ 36.000	2
218	JAIME LOZANO LOZANO	SAN PATRICIO	229786	ACTIVO	\$ 12.000	2
219	GUSTAVO HERRERA	SAN PATRICIO	229781	ACTIVO	\$ 12.000	1
220	VÍCTOR EDUARDO MANRIQUE	SAN PATRICIO	196137	ACTIVO	\$ 12.000	3
221	RAFAEL MAYORGA	SAN PATRICIO	229345	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
222	RAFAEL MAYORGA	SAN PATRICIO	229335	ACTIVO	\$ 794.000	2
223	RAFAEL MAYORGA	SAN PATRICIO	229881	ACTIVO	\$ 12.000	2
224	RAFAEL MAYORGA	SAN PATRICIO	140037	ACTIVO	\$ 12.000	2
225	RAFAEL MAYORGA	SAN PATRICIO	172140	ACTIVO	\$ 36.000	2
226	RAFAEL MAYORGA	SAN PATRICIO	229805	ACTIVO	\$ 144.000	2
227	MARTHA CONSUELO COBOS	SAN PATRICIO	0	ACTIVO	\$ 12.000	1
228	MARCO ANTONIO GARCÍA	SAN PATRICIO	229804	ACTIVO	\$ 12.000	2
229	MARCO ANTONIO GARCÍA	SAN PATRICIO	229586	ACTIVO	\$ 12.000	2
230	JOSÉ ANTONIO CERÓN	SAN PATRICIO	229445	ACTIVO	\$ 12.000	2
231	JOSÉ VICENTE MARTÍNEZ	SAN PATRICIO	229617	ACTIVO	\$ 12.000	1
232	CARLOS MARTÍNEZ	SAN PATRICIO	229326	ACTIVO	\$ 60.000	2
233	NÉSTOR MANRIQUE CALDERÓN	SAN PATRICIO	229795	ACTIVO	\$ 85.000	2
234	ABSALÓN MORA	SAN PATRICIO	229362	ACTIVO	\$ 12.000	2
235	LILIA TORRES DE GALEANO	SAN PATRICIO	2639	ACTIVO	\$ 12.000	2
236	GERMAN ARTURO MORENO	SAN PATRICIO	229771	ACTIVO	\$ 12.000	2
237	SAÚL MORA	SAN PATRICIO	229444	ACTIVO	\$ 12.000	1
238	CARMEN SILDANA PÉREZ	SAN PATRICIO	229604	ACTIVO	\$ 48.000	2
239	BLANCA MARINA NAVARRETE	SAN PATRICIO	229569	ACTIVO	\$ 12.000	1
240	HUMBERTO OTÁLORA	SAN PATRICIO	229506	ACTIVO	\$ 71.000	2
241	CARLOS ALFONSO OCHOA	SAN PATRICIO	230112	ACTIVO	\$ 12.000	2
242	RITA RUBIA Y CARMEN DÍAZ DE CARDOSO	SAN PATRICIO	229441	ACTIVO	\$ 12.000	2
243	RITA RUBIA Y CARMEN DÍAZ DE CARDOSO	SAN PATRICIO	229332	ACTIVO	\$ 12.000	2
244	GABRIEL PACHÓN	SAN PATRICIO	406501	ACTIVO	\$ 12.000	1
245	SERGIO RAMÍREZ	SAN PATRICIO	229787	ACTIVO	\$ 12.000	2
246	FÉLIX ANTONIO RAMÍREZ	SAN PATRICIO	229746	ACTIVO	\$ 12.000	2
247	CLAUDIO GERARDO VELÁSQUEZ	SAN PATRICIO	229637	INACTIVO	\$ 24.000	3
248	ROSA MARÍA RODRÍGUEZ	SAN PATRICIO	360174	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
249	LILIA TORRES DE GALEANO	SAN PATRICIO	31798	ACTIVO	\$ 48.000	1
250	FLAVIO TRUJILLO	SAN PATRICIO	229773	ACTIVO	\$ 12.000	2
251	QUEVEDO HERRERA AQUILES	SAN PATRICIO	229873	ACTIVO	\$ 12.000	2
252	QUEVEDO HERRERA AQUILES	SAN PATRICIO	229869	ACTIVO	\$ 12.000	3
253	LUIS ENRIQUE ABELLÓ	SAN PATRICIO	9606406	INACTIVO	\$ 456.000	2
497	CENTRO SALUD TISINCE	SAN PATRICIO		INACTIVO	\$ 144.000	3
501	JUAN PINEDA BERRIO	SAN PATRICIO		ACTIVO	\$ 12.000	3
502	HERMINDA RODRÍGUEZ	SAN PATRICIO		ACTIVO	\$ 12.000	2
503	CARLOS JOSÉ BETANCOURT	SAN PATRICIO		ACTIVO	\$ 12.000	2
527	JORGE GAMA	SAN PATRICIO	12026959	ACTIVO	\$ 12.000	2
528	CRISTINA GARCÍA	SAN PATRICIO	12269432	ACTIVO	\$ 12.000	2
529	MARIO CLAVIJO	SAN PATRICIO	12026944	ACTIVO	\$ 12.000	3
535	RAFAEL AGUAS	SAN PATRICIO		ACTIVO	\$ 12.000	2
537	AQUILINO NEIRA	SAN PATRICIO		ACTIVO	\$ 35.000	2
191	JAIRO ANTONIO SALGADO GIL	PORTONES	11503	ACTIVO	\$ 36.000	3
214	ELISEO GUTIÉRREZ	PORTONES	19428	ACTIVO	\$ 12.000	3
254	OMAR RICARDO PARRA MOJICA	PORTONES	148885	ACTIVO	\$ 13.800	2
255	MARÍA DEL CARMEN AGUILAR	PORTONES	148937	ACTIVO	\$ 36.000	2
256	ELSY MARINA GUTIÉRREZ	PORTONES	229716	ACTIVO	\$ 40.200	3
257	ROSA AGUILAR ALBA	PORTONES	229560	ACTIVO	\$ 12.000	2
258	MARINA AGUILAR ALBA	PORTONES	229557	ACTIVO	\$ 12.000	2
259	GUILLERMO AGUILAR	PORTONES	230110	ACTIVO	\$ 36.000	2
260	AGUILAR ALBA JORGE ELIECER	PORTONES	229552	ACTIVO	\$ 12.000	2
261	AGUILAR ALBA MARÍA DEL CARMEN	PORTONES	229555	ACTIVO	\$ 133.000	2
262	AGUILAR ALBA INÉS	PORTONES	229454	ACTIVO	\$ 12.000	2
263	AGUILAR ALBA PEDRO AGUSTÍN	PORTONES	229921	INACTIVO	\$ 346.000	2
264	AGUILAR ALBA URIEL	PORTONES	148933	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
265	BARÓN WILCHEZ FLORALBA	PORTONES	230035	ACTIVO	\$ 12.000	2
266	BETANCOURT JASBLEIDY	PORTONES	353535	INACTIVO	\$ 276.000	2
267	ROJAS MOYANO JERSON NORBERTO	PORTONES	148855	ACTIVO	\$ 12.000	3
268	NOÉ BELTRÁN	PORTONES	39378	ACTIVO	\$ 12.000	2
269	NOÉ BELTRÁN	PORTONES	14893	ACTIVO	\$ 12.000	2
270	BARBOSA ALFONSO	PORTONES	148781	ACTIVO	\$ 87.000	1
271	BAUTISTA MARÍA ÁNGEL	PORTONES	95208648	ACTIVO	\$ 12.000	2
272	BARACALDO ANA TULIA	PORTONES	148737	ACTIVO	\$ 39.000	3
273	GUTIÉRREZ CARLOS IBAN	PORTONES	41038	ACTIVO	\$ 12.000	2
274	BELTRÁN LUIS ALFONSO	PORTONES	148741	ACTIVO	\$ 24.000	2
275	CASAS GÓMEZ PEDRO PABLO	PORTONES	229877	ACTIVO	\$ 12.000	2
276	CASAS GÓMEZ LUIS	PORTONES	229915	ACTIVO	\$ 12.000	2
277	CASAS ALBAÑIL PABLO EMILIO	PORTONES	229596	ACTIVO	\$ 12.000	2
278	CASAS GÓMEZ MAXIMILIANO	PORTONES	229635	ACTIVO	\$ 12.000	3
279	CASAS GÓMEZ MAXIMILIANO	PORTONES	148890	ACTIVO	\$ 12.000	3
280	CASTELLANOS MIGUEL ANTONIO	PORTONES	229464	ACTIVO	\$ 20.400	2
281	CORREA MELO VÍCTOR JULIO	PORTONES	229321	ACTIVO	\$ 12.000	2
282	CORREA MELO VÍCTOR JULIO	PORTONES	229567	ACTIVO	\$ 12.000	2
283	CASTRO BALLESTEROS SAÚL	PORTONES	42502	INACTIVO	\$ 478.000	2
284	CORREA VELÁSQUEZ PEDRO WILSON	PORTONES	20031500	ACTIVO	\$ 14.400	3
285	DÍAZ TORRES ANCIZAR	PORTONES	230124	ACTIVO	\$ 12.000	2
286	CRUZ ORTIZ MATILDE	PORTONES	229451	ACTIVO	\$ 12.000	2
287	CHÁVEZ QUEVEDO ALBERTINO	PORTONES	95209936	ACTIVO	\$ 12.000	3
288	SALGADO GIL PABLO ENRIQUE	PORTONES	0	INACTIVO	\$ 756.000	4
289	DÍAZ RODRIGO	PORTONES	202635	ACTIVO	\$ 12.000	2
290	VALERIANO PARRA MARÍA DOLORES	PORTONES	229318	ACTIVO	\$ 12.000	3
291	DUARTE LUIS FELIPE	PORTONES	321317	ACTIVO	\$ 12.000	3

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
292	FORERO RAMÍREZ JORGE ENRIQUE	PORTONES	229621	ACTIVO	\$ 12.000	3
293	GARCÍA CRUZ JOSÉ MARÍA	PORTONES	229548	ACTIVO	\$ 12.000	2
294	VARÓN DE RAMÍREZ GLADYS	PORTONES	229456	ACTIVO	\$ 12.000	2
295	GARCÍA GONZALES BENEDICTO	PORTONES	229458	ACTIVO	\$ 12.000	2
296	GARCÍA FÉLIX ANTONIO	PORTONES	148867	ACTIVO	\$ 12.000	2
298	GUTIÉRREZ CLELIA ISABEL	PORTONES	80151131	ACTIVO	\$ 12.000	1
299	GODOY NÉSTOR	PORTONES	148886	INACTIVO	\$ 856.400	2
300	GUEVARA FIDELIGNO	PORTONES	148673	ACTIVO	\$ 12.000	2
301	GUTIÉRREZ ABEL	PORTONES	202631	INACTIVO	\$ 645.000	3
302	GUTIÉRREZ DE NOVOA BEATRIZ	PORTONES	148666	ACTIVO	\$ 12.000	2
303	PÉREZ MIREYA	PORTONES	229558	ACTIVO	\$ 12.000	2
304	GARCÍA DE RODRÍGUEZ CALIXTA	PORTONES	42504	INACTIVO	\$ 345.600	2
305	HERRERA JOSÉ HERNANDO	PORTONES	801518	ACTIVO	\$ 12.000	3
306	CALDERÓN FREDY HUNG	PORTONES	148674	ACTIVO	\$ 24.000	2
307	CALDERÓN FREDY HUNG	PORTONES	229551	ACTIVO	\$ 24.000	2
308	JORGE IZQUIERDO	PORTONES	229553	ACTIVO	\$ 12.000	3
309	JORGE IZQUIERDO	PORTONES	229556	ACTIVO	\$ 12.000	3
310	LÓPEZ DE MORENO NATIVIDAD	PORTONES	148747	ACTIVO	\$ 12.000	2
311	LEÓN AVELINO	PORTONES	148884	ACTIVO	\$ 12.000	1
312	JIMÉNEZ ELIBERTO	PORTONES	148684	ACTIVO	\$ 12.000	2
313	JIMÉNEZ ELIBERTO	PORTONES	148891	ACTIVO	\$ 12.000	2
314	MELO ALFONSO	PORTONES	229597	ACTIVO	\$ 12.000	3
315	HERNÁNDEZ JOSÉ ERNESTO	PORTONES	38593	ACTIVO	\$ 60.000	2
316	ORTIZ JORGE HERNANDO	PORTONES	20031506	ACTIVO	\$ 59.000	1
317	MORENO DE CASALLAS DELFINA	PORTONES	229602	ACTIVO	\$ 12.000	2
318	MORENO MARÍA ARGELIA	PORTONES	229721	ACTIVO	\$ 24.000	2
319	CASAS GÓMEZ MAXIMILIANO	PORTONES	229918	ACTIVO	\$ 12.000	3

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
320	MORALES MUÑOZ ANTONIO	PORTONES	148887	ACTIVO	\$ 70.000	2
321	MORALES MUÑOZ ANTONIO	PORTONES	148864	ACTIVO	\$ 13.000	2
322	MORALES MUÑOZ GERMAN	PORTONES	148868	ACTIVO	\$ 13.000	3
323	MORENO MARÍA ESTER	PORTONES	148883	ACTIVO	\$ 12.000	2
324	NAVARRETE HÉCTOR JULIO	PORTONES	40151	ACTIVO	\$ 60.000	4
325	SALGADO GIL JAIRO ANTONIO	PORTONES	229566	ACTIVO	\$ 104.500	3
326	HÉCTOR NOVOA Y OTROS	PORTONES	230045	ACTIVO	\$ 12.000	2
327	GUTIÉRREZ JAIME	PORTONES	148889	ACTIVO	\$ 73.800	3
328	ORTIZ MIGUEL ALFONSO	PORTONES	45676	ACTIVO	\$ 60.600	2
329	ORTIZ PAULINA	PORTONES	146886	ACTIVO	\$ 79.000	2
330	OSPINA JAVIER	PORTONES	196692	ACTIVO	\$ 12.000	1
331	RUIZ PINEDA VÍCTOR	PORTONES	229909	ACTIVO	\$ 12.000	2
332	PÁEZ PEDRO ANTONIO	PORTONES	230114	ACTIVO	\$ 12.000	1
333	PATARROYO RODOLFO	PORTONES	229309	ACTIVO	\$ 12.000	2
334	PATARROYO RODOLFO	PORTONES	229554	ACTIVO	\$ 12.000	2
335	PINEDA JOSÉ VICENTE	PORTONES	148932	ACTIVO	\$ 12.000	1
336	PINEDA FELIPE	PORTONES	148865	ACTIVO	\$ 12.000	2
337	QUEVEDO JOSÉ REMIGIO	PORTONES	229593	ACTIVO	\$ 12.000	1
338	QUEVEDO JOSÉ REMIGIO	PORTONES	148871	ACTIVO	\$ 12.000	1
339	SÁNCHEZ DE QUEVEDO ANA BERTILDA	PORTONES	148677	INACTIVO	\$ 132.000	2
340	GUTIÉRREZ JORGE	PORTONES	46292	ACTIVO	\$ 196.600	3
341	QUIROGA DE VANEGAS MARÍA EVA	PORTONES	230125	ACTIVO	\$ 12.000	1
342	QUEVEDO MIGUEL	PORTONES	148860	ACTIVO	\$ 12.000	1
343	REYES JOSÉ PAULINO	PORTONES	229920	ACTIVO	\$ 1.000	2
344	RODRÍGUEZ JOSÉ CASIMIRO	PORTONES	230120	ACTIVO	\$ 12.000	1
345	RODRÍGUEZ ANA ELVIA	PORTONES	148683	ACTIVO	\$ 24.000	2
346	RAMÍREZ EDUARDO	PORTONES	148671	INACTIVO	\$ 144.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
347	RODRÍGUEZ ARCADIO EGIDIO	PORTONES	229629	ACTIVO	\$ 12.000	2
348	DUARTE DÍAZ OCTAVIO	PORTONES	148670	ACTIVO	\$ 12.000	3
349	REYES CAICEDO JOSÉ IGNACIO	PORTONES	6959	ACTIVO	\$ 12.000	2
350	ROJAS CASTILLO PEDRO IGNACIO	PORTONES	229714	ACTIVO	\$ 92.000	3
351	ROJAS CASTILLO PEDRO IGNACIO	PORTONES	148940	ACTIVO	\$ 62.400	3
352	QUEVEDO IRMA AZUCENA	PORTONES	229910	ACTIVO	\$ 24.000	2
353	ROJAS DÍAZ PEDRO IGNACIO	PORTONES	229879	ACTIVO	\$ 12.000	3
354	SÁENZ LEOPOLDO	PORTONES	229589	ACTIVO	\$ 12.000	3
355	SÁENZ LEOPOLDO	PORTONES	229455	ACTIVO	\$ 12.000	3
356	SÁENZ LEOPOLDO	PORTONES	229550	ACTIVO	\$ 12.000	3
357	ESPINOSA GUTIÉRREZ GINA MELISA	PORTONES	20151	ACTIVO	\$ 36.000	2
358	PRIETO JORGE SUAZA	PORTONES	229926	ACTIVO	\$ 12.000	2
359	SÁNCHEZ CARLOS ALFONSO	PORTONES	148672	ACTIVO	\$ 12.000	3
360	SANDINO DE MORENO ROSA	PORTONES	148675	ACTIVO	\$ 12.000	2
361	OTÁLORA HÉCTOR RAMIRO	PORTONES	229950	ACTIVO	\$ 24.000	2
362	VALERIANO JOSÉ IGNACIO	PORTONES	229757	ACTIVO	\$ 12.000	1
363	VALERIANO PARRA INÉS	PORTONES	230113	ACTIVO	\$ 12.000	3
364	VEGA HELENA	PORTONES	148870	ACTIVO	\$ 12.000	2
365	VEGA HELENA	PORTONES	229887	ACTIVO	\$ 12.000	2
366	SALGADO GIL JAIRO ANTONIO	PORTONES	321317	ACTIVO	\$ 97.000	3
367	ZULUAGA HUMBERTO	PORTONES	229715	ACTIVO	\$ 12.000	2
368	ZULUAGA MARÍA GLORIA	PORTONES	229453	ACTIVO	\$ 24.000	2
369	RESTREPO JORGE DE JESÚS	PORTONES	229876	ACTIVO	\$ 12.000	3
370	VELÁZQUEZ MARÍA TRINIDAD	PORTONES	229871	ACTIVO	\$ 12.000	3
371	NOVOA GUTIÉRREZ PEDRO MIGUEL	PORTONES	229616	ACTIVO	\$ 44.400	2
372	VARGAS HELIO	PORTONES	229636	ACTIVO	\$ 87.000	3
373	ROJAS DÍAZ PEDRO ANTONIO	PORTONES	229911	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
374	PINEDA RUIZ MARÍA FERNANDA	PORTONES	202641	ACTIVO	\$ 12.000	2
375	PINEDA RUIZ ARACELY	PORTONES	95209945	ACTIVO	\$ 12.000	2
389	ANA B DE GARCÍA	PORTONES	229465	ACTIVO	\$ 12.000	1
408	DAVID ESPINOSA	PORTONES	229452	ACTIVO	\$ 12.000	1
442	VARGAS LUIS GONZALES	PORTONES	229559	ACTIVO	\$ 12.000	2
453	NIDIA INÉS ROJAS	PORTONES	58652	ACTIVO	\$ 12.000	3
478	GILDARDO RAMOS USMA	PORTONES	1478715	ACTIVO	\$ 12.000	2
483	HUMBERTO MATIZ SARMIENTO	PORTONES	0	ACTIVO	\$ 12.000	3
485	GLORIA CAFIERO TRIANA	PORTONES	812014290	ACTIVO	\$ 12.000	3
486	TIMOTEO GUTIÉRREZ MONSALVE	PORTONES	0	ACTIVO	\$ 24.000	2
488	JOSÉ LEOVILDO MOLINA	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	1
491	JAVIER MURILLO	PORTONES	812014287	ACTIVO	\$ 12.000	3
493	DORA ARIZA DE PARDO	PORTONES		ACTIVO	\$ 48.500	3
498	CENTRO SALUD PORTONES	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	1
504	CÁNDIDA LÓPEZ	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	2
506	LIGIA MARTÍNEZ	PORTONES		ACTIVO	\$ 24.000	1
507	CÁRDENAS ISMAEL	PORTONES	80311798	ACTIVO	\$ 50.400	2
519	FERNEY TRUJILLO	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	3
520	FREDY MOLANO	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	2
521	GREGORIO CASAS	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	2
524	JORGE CASAS	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	2
530	ROOSEVELT MENDIETA	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	1
532	MODESTO VANEGAS	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	3
533	PEDRO ROJAS	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	2
534	DEIVIS LILIANA BELTRÁN	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	2
538	ROSA RODRÍGUEZ	PORTONES		ACTIVO	\$ 12.000	2
297	JOSÉ ANTONIO BELTRÁN	SAN ANTONIO	230041	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
377	BALLESTEROS RUBY ESPERANZA	SAN ANTONIO	229324	ACTIVO	\$ 12.000	2
378	ÁLZATE JORGE HERNANDO	SAN ANTONIO	229631	ACTIVO	\$ 24.000	2
379	PÉREZ SILVINA	SAN ANTONIO	230123	ACTIVO	\$ 18.000	2
380	BARBOSA FALCO NERYS	SAN ANTONIO	148882	INACTIVO	\$ 650.000	2
381	BARBOSA CECILIA	SAN ANTONIO	229878	INACTIVO	\$ 96.000	1
382	LARA GARAVITO MANUEL ARCADIO	SAN ANTONIO	229639	ACTIVO	\$ 12.000	1
383	LEÓN JESÚS ALBERTO	SAN ANTONIO	229462	INACTIVO	\$ 109.000	1
384	CUCARIANO CARLOS JULIO	SAN ANTONIO	148739	ACTIVO	\$ 12.000	2
385	CHAVARRO ABRAHAM	SAN ANTONIO	229727	ACTIVO	\$ 48.000	1
386	DÍAZ LUIS ALBERTO	SAN ANTONIO	229886	INACTIVO	\$ 394.000	2
387	JIMÉNEZ MIGUEL	SAN ANTONIO	230043	INACTIVO	\$ 430.000	2
388	JIMÉNEZ MARÍA HELENA	SAN ANTONIO	230033	ACTIVO	\$ 12.000	2
390	HERMANOS ACOSTA	SAN ANTONIO	230028	INACTIVO	\$ 257.000	1
391	ORTIZ PIÑARETE RAFAEL HERNANDO	SAN ANTONIO	230047	INACTIVO	\$ 364.000	2
392	CORTEZ MARÍA ESPERANZA	SAN ANTONIO	148744	ACTIVO	\$ 63.000	3
393	LEÓN PARDO RONALD HARIS	SAN ANTONIO	229461	ACTIVO	\$ 24.000	2
394	MENDOZA JOSÉ VICENTE	SAN ANTONIO	148743	INACTIVO	\$ 452.000	2
395	SARMIENTO DIONISIO	SAN ANTONIO	230036	ACTIVO	\$ 12.000	1
396	LEAL MATEUS ANTONIO MARÍA	SAN ANTONIO	230032	ACTIVO	\$ 12.000	2
397	TORRES DORA	SAN ANTONIO	148745	ACTIVO	\$ 72.000	2
398	OBAGUI HERNANDO	SAN ANTONIO	230040	ACTIVO	\$ 12.000	3
400	VELÁSQUEZ LUIS EDUARDO	SAN ANTONIO	229625	INACTIVO	\$ 648.000	2
401	ZULUAGA GUILLERMO	SAN ANTONIO	148690	ACTIVO	\$ 24.000	2
402	BETANCOURT JAIME ENRIQUE	SAN ANTONIO	229632	ACTIVO	\$ 12.000	1
403	PÉREZ JOSÉ ÁNGEL	SAN ANTONIO	229641	INACTIVO	\$ 324.000	1
404	ARDILA MARÍA VALVINA	SAN ANTONIO	229868	ACTIVO	\$ 60.000	2
405	GARCÍA JAIME ANTONIO	SAN ANTONIO	95208775	ACTIVO	\$ 12.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
406	BELTRÁN JOSÉ DEL CARMEN	SAN ANTONIO	95208630	ACTIVO	\$ 12.000	1
407	LEÓN CÁRDENAS JORGE ENRIQUE	SAN ANTONIO	202640	ACTIVO	\$ 12.000	1
484	LUIS ALBERTO HORTUA GUTIÉRREZ	SAN ANTONIO	0	ACTIVO	\$ 12.000	2
494	BELTRÁN ANA LEONOR	SAN ANTONIO		ACTIVO	\$ 12.000	2
495	GONZALES JOSÉ TEÓFILO	SAN ANTONIO		ACTIVO	\$ 36.000	3
499	PEDRAZA MARÍA DE LOS ÁNGELES	SAN ANTONIO		INACTIVO	\$ 287.000	2
500	GARCÍA DE CASTRO ALIX ELMIRA	SAN ANTONIO		ACTIVO	\$ 23.000	2
508	ÁVILA SÁNCHEZ ISRAEL	SAN ANTONIO		ACTIVO	\$ 12.000	2
509	ORDOÑEZ HUGO ALFONSO	SAN ANTONIO	1482	INACTIVO	\$ 184.500	2
217	MANUEL ROMERO	SAN FRANCISCO	229323	INACTIVO	\$ 345.000	1
409	ORREGO BLANCA CECILIA	SAN FRANCISCO	229633	INACTIVO	\$ 549.000	1
410	RODRÍGUEZ ERNESTINA	SAN FRANCISCO	148665	ACTIVO	\$ 12.000	2
411	PARRA MARÍA V.	SAN FRANCISCO	230030	ACTIVO	\$ 12.000	1
412	BALLESTEROS LUIS EDUARDO	SAN FRANCISCO	229724	ACTIVO	\$ 24.000	1
413	DE BARRANTES ANA BELÉN	SAN FRANCISCO	229807	ACTIVO	\$ 58.000	2
414	BARRAGÁN PARMENIO PABÓN	SAN FRANCISCO	230046	INACTIVO	\$ 200.000	1
415	RICO JAIME OMAR	SAN FRANCISCO	42504	ACTIVO	\$ 24.000	3
416	ROMERO ANA ELVIA	SAN FRANCISCO	229588	ACTIVO	\$ 109.200	2
417	PINILLA DELGADO NORA BEATRIZ	SAN FRANCISCO	230111	ACTIVO	\$ 12.000	2
418	DÍAZ FÉLIX ANTONIO	SAN FRANCISCO	229311	ACTIVO	\$ 70.000	1
419	GARCÍA CARLOS	SAN FRANCISCO	56647	ACTIVO	\$ 24.000	2
420	GARAVITO SALVADOR	SAN FRANCISCO	229606	INACTIVO	\$ 132.000	3
421	GARAVITO SALVADOR	SAN FRANCISCO	229595	ACTIVO	\$ 24.000	2
422	ESTACION MÓVIL	SAN FRANCISCO	28273	ACTIVO	\$ 42.600	3
423	MUÑOZ FERNANDO	SAN FRANCISCO	42505	ACTIVO	\$ 24.000	3
424	HACIENDA AUSTRALIA	SAN FRANCISCO	182803	ACTIVO	\$ 12.000	3
425	HERRERA RUBIANO	SAN FRANCISCO	220034	ACTIVO	\$ 24.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
426	HERRERA DE ROSA	SAN FRANCISCO	229601	ACTIVO	\$ 12.000	2
427	PORRAS MONTAÑÉS JAIRO EDGAR	SAN FRANCISCO	229319	ACTIVO	\$ 72.000	3
428	HERRERA LUIS ALBERTO	SAN FRANCISCO	96060340	ACTIVO	\$ 12.000	2
429	LÓPEZ DE ACOSTA BLANCA	SAN FRANCISCO	229327	ACTIVO	\$ 24.000	2
430	LIÉVANO ERNESTO	SAN FRANCISCO	148935	ACTIVO	\$ 48.600	1
431	MUÑOZ LEIVA FERNANDO	SAN FRANCISCO	230029	ACTIVO	\$ 24.000	3
432	MORENO ROMERO GUILLERMO	SAN FRANCISCO	229322	ACTIVO	\$ 12.000	2
433	MEJÍA OSCAR	SAN FRANCISCO	229590	ACTIVO	\$ 12.000	3
434	MEJÍA OSCAR	SAN FRANCISCO	229591	ACTIVO	\$ 12.000	3
435	MEJÍA OSCAR	SAN FRANCISCO	229605	ACTIVO	\$ 114.000	3
436	MEJÍA OSCAR	SAN FRANCISCO	229598	ACTIVO	\$ 54.000	3
437	MEDINA OLGA LUCIA	SAN FRANCISCO	230044	ACTIVO	\$ 24.000	2
438	MÉNDEZ DE BARRAN ELVIRA	SAN FRANCISCO	230031	INACTIVO	\$ 366.000	2
439	MONSALVE JULIO	SAN FRANCISCO	148748	ACTIVO	\$ 72.000	3
440	PÉREZ CARLOS MANUEL	SAN FRANCISCO	229463	ACTIVO	\$ 24.000	2
441	CHITIVA MISAEL PÉREZ	SAN FRANCISCO	229495	ACTIVO	\$ 12.000	1
443	RODRÍGUEZ ANA ABDIAS	SAN FRANCISCO	229312	ACTIVO	\$ 36.000	1
444	GERMAN RODRÍGUEZ	SAN FRANCISCO	229325	ACTIVO	\$ 24.000	2
445	GÓMEZ JUAN CARLOS	SAN FRANCISCO	200315	ACTIVO	\$ 59.000	1
446	ACERO GUSTAVO	SAN FRANCISCO	229921	ACTIVO	\$ 36.000	1
447	ÁVILA VARGAS JUAN GREGORIO	SAN FRANCISCO	43701	INACTIVO		2
448	DÍAZ CHÁVEZ LUIS HORACIO	SAN FRANCISCO	95209935	ACTIVO	\$ 36.000	2
449	RODRÍGUEZ CASALLAS JOSÉ MANUEL	SAN FRANCISCO	9605974	ACTIVO	\$ 12.000	2
450	MUÑOZ RAFAEL TORRES	SAN FRANCISCO	19549	ACTIVO	\$ 24.000	2
456	OSCAR GONZALES	SAN FRANCISCO	229314	ACTIVO	\$ 12.000	1
466	MARTHA GONZALES	SAN FRANCISCO	58653	ACTIVO	\$ 60.000	2
472	BENEDICTO MORA HERNÁNDEZ	SAN FRANCISCO	0	INACTIVO	\$ 750.000	2
505	CARLOS ENMUNDO SÁNCHEZ	SAN FRANCISCO		ACTIVO	\$ 24.000	2

N° MATRICULA	NOMBRE	VEREDA	N° CONTADOR	ESTADO	MARZO	NIVEL SOCIOECONÓMICO
399	FABIO EMIRO ROMERO SARMIENTO	EL CARMEN	0	ACTIVO	\$ 12.000	1
451	ALFREDO PRIETO BELTRÁN	EL CARMEN	229549	ACTIVO	\$ 48.000	2
452	GONZALO BELTRÁN	EL CARMEN	229720	ACTIVO	\$ 119.000	2
457	URIEL ROJAS	EL CARMEN	101769	INACTIVO	\$ 867.000	3
473	MARÍA DEL CARMEN PARRA	EL CARMEN	321393	INACTIVO	\$ 156.500	2
475	FLORENCIO LOZANO	EL CARMEN	95209934	ACTIVO	\$ 48.000	2
477	CARLOS DÍAZ	EL CARMEN	200311502	ACTIVO	\$ 24.000	2
482	LEIDY MARCELA ACOSTA	EL CARMEN	172139	INACTIVO	\$ 234.000	1
496	CESAR PEDRAZA	EL CARMEN		INACTIVO	\$ 187.000	2
523	RIGOBERTO PARRA MORA	EL CARMEN	31802	ACTIVO	\$ 24.000	2
459	DÍAZ RUBIANO BERNARDO	EL CARMEN	148738	ACTIVO	\$ 24.000	1
460	CUBILLOS GALO ERNESTO	EL CARMEN	230037	ACTIVO	\$ 12.000	2
461	ALBERTINO REY	EL CARMEN	229600	INACTIVO	\$ 345.000	2
462	PENAGOS DOMINGO	EL CARMEN	229457	INACTIVO	\$ 310.000	3
463	PEDRAZA JOSÉ MANUEL	EL CARMEN	229459	INACTIVO	\$ 456.000	2
464	PEDRAZA GILBERTO	EL CARMEN	229592	INACTIVO	\$ 187.000	2
465	ROZO GERMAN	EL CARMEN	229450	INACTIVO	\$ 567.000	2
467	PÉREZ PÉREZ JAIME	EL CARMEN	1114402	ACTIVO	\$ 24.000	3
468	BELTRÁN CARMEN OLIVA	EL CARMEN	148691	ACTIVO	\$ 24.000	1
469	DE SARMIENTO ANA	EL CARMEN	230042	ACTIVO	\$ 60.000	1
470	URIBE YENY PATRICIA	EL CARMEN	229914	INACTIVO	\$ 384.000	2
471	VELÁSQUEZ DE APOLINAR SILVIA	EL CARMEN	230109	ACTIVO	\$ 24.000	2
510						2
454	LUIS HORACIO CASTELLANOS	ALEJANDRÍA	230118	ACTIVO	\$ 12.000	1
455	LUIS HORACIO CASTELLANOS	ALEJANDRÍA	40103	ACTIVO	\$ 12.000	2
476	LILIA VELÁSQUEZ DE BELTRÁN	ALEJANDRÍA	2003115	INACTIVO	\$ 156.000	3
458	MIGUEL ÁNGEL CASTRO	ANDES	229565	ACTIVO	\$ 120.000	2
TOTAL					\$ 35.178.900	

ANEXO 5

PLANILLA DE VISITAS A LA OFICINA DEL ACUEDUCTO PORTONES



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SEDE FUSAGASUGÁ
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
 PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 VISITAS A LA OFICINA DE LA ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO
 REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN
 BERNARDO Y ARBELAEZ ESP

TITULO DEL TRABAJO: plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa de la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo Y Arbeláez ESP

NOMBRE DE ESTUDIANTES:
 Nancy Mayerly Sánchez Forero
 Pablo Andrés Casas Páez

FECHA	ACTIVIDAD	QUIEN ATIENDE LA VISITA	SELLO DE OFICINA
Octubre 11 de 2014	Presentación del proyecto al consejo de administración regional Portones.	Consejo de Administración.	Asocación de Usuarios del Acueducto Regional Portones E.S.P NIT. 800.239.597-4
Noviembre 15 de 2014	Revisión de documentos reposados en la oficina del acueducto regional Portones.	Maria Nelly Manrique Diaz. (secretaria).	Asocación de Usuarios del Acueducto Regional Portones E.S.P NIT. 800.239.597-4
Febrero 28 de 2015	Observación del funcionamiento interno y externo de la Asociación.	Maria Nelly Manrique Diaz.	Asocación de Usuarios del Acueducto Regional Portones E.S.P NIT. 800.239.597-4



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SEDE FUSAGASUGÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VISITAS A LA OFICINA DE LA ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO
REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN
BERNARDO Y ARBELAEZ ESP

TITULO DEL TRABAJO: plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa de la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo Y Arbeláez ESP

NOMBRE DE ESTUDIANTES:

Nancy Mayerly Sánchez Forero

Pablo Andrés Casas Páez

FECHA	ACTIVIDAD	QUIEN ATIENDE LA VISITA	SELLO DE OFICINA
Marzo 07 de 2015	Recoleccion de datos para iniciar el prediagnostico de la empresa.	Maria Nely Monique Diaz (secretaria)	 Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones E.S.P Nit. 800.239.597-4
Marzo 10 de 2015	Charla con el representante legal - Situacion actual del Acueducto.	German Gonzalo Ortiz	 Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones E.S.P Nit. 800.239.597-4
Marzo 21 de 2015	Revisión de Facturación. Acueducto regional Portones (Formato)	Maria Nely Monique Diaz	 Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones E.S.P Nit. 800.239.597-4



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SEDE FUSAGASUGÁ
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
 PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VISITAS A LA OFICINA DE LA ASOCIACION DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO
 REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN
 BERNARDO Y ARBELAEZ ESP

TITULO DEL TRABAJO: plan de mejoramiento para el recaudo de cartera morosa de la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios de San Bernardo Y Arbeláez ESP

NOMBRE DE ESTUDIANTES:
 Nancy Mayerly Sánchez Forero
 Pablo Andrés Casas Páez

FECHA	ACTIVIDAD	QUIEN ATIENDE LA VISITA	SELLO DE OFICINA
Marzo 28 de 2015	Revisión Cartera morosa del Sistema de Facturación Acueducto Portones.	Mama Neby Manrique Diaz (secretaria)	 Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones E.S.P. Nit. 800.239.597-4
Abril 04 de 2015	Entrega lista de suscriptores del Acueducto regional Portones a los estudiantes.	Mama Neby Manrique Diaz	 Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones E.S.P. Nit. 800.239.597-4
Abril 25 de 2015	Recolección de información Ingresos - Egresos de la Asociación.	Mama Neby Manrique Diaz	 Asociación de Usuarios del Acueducto Regional Portones E.S.P. Nit. 800.239.597-4

ANEXO 6

CASA DE GOBIERNO - OFICINA ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES



ANEXO 7

FORMATO PROPUESTO ACUERDO DE PAGO

ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL ACUEDUCTO REGIONAL PORTONES HATO VIEJO Y OTRAS DE LOS MUNICIPIOS DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ ESP

ACUERDO DE PAGO DEUDA EN MORA

FECHA: _____

LUGAR: _____

El señor(a) _____ identificado con número de cedula _____ de _____ suscriptor de la asociación de usuarios del acueducto regional Portones Hato Viejo y otras de los municipios DE SAN BERNARDO Y ARBELÁEZ ESP , con número de matrícula _____ domiciliado en la finca denominada _____ se encuentra al mes de _____ con una deuda de _____ correspondiente a _____ meses en mora.

De esta forma se acuerda pagar el saldo de la siguiente forma:

Cuota	fecha	Saldo

Adicional a la información anterior será sumado a l valor de la cuota el consumo básico por valor de _____

Nota: en caso de no ser cancelada la cuota en la fecha estipulada se procederá a hacer la suspensión del servicio en donde se generaran gastos de reconexión.

En constancia firma

Presidente consejo de administración

Tesorera-secretaria

Suscriptor

ANEXO 8

FORMATO PQR PROPUESTO

LOGO EMPRESA	FORMATO PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS	CÓDIGO
--------------	---------------------------------------	--------

N° PQR _____ FECHA PQR _____

CLASIFICACIÓN	PETICIÓN	
	QUEJA	
	RECLAMO	

NOMBRE _____
N° MATRICULA _____
TELÉFONO _____
DOMICILIO _____

DESCRIPCIÓN DEL CASO O SOLICITUD ESPECIFICA

--

DIRIGIDO A: _____

FECHA DE REMISIÓN _____

HORA DE REMISIÓN _____

RESPUESTA

--

FECHA DE RESPUESTA _____

HORA DE RESPUESTA _____