



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

REPÚBLICA DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
TERRITORIAL SANTANDER

ESTUDIO TÉCNICO REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA
EMPRESA DE ASEO DE BUCARAMANGA
EMAB S.A. E.S.P.

Director

AURA TERESA TAMAYO TAMAYO

Consultores

MAGDA MILENA AMADO GAONA
JORGE HERNÁN CASTAÑEDA GONZÁLEZ

Asistente de Apoyo

OMAR FERNANDO SANCHEZ

Julio 27 de 2004



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

REPÚBLICA DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
TERRITORIAL SANTANDER



ESTUDIO TÉCNICO REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA
EMPRESA DE ASEO DE BUCARAMANGA EMAB S.A. E.S.P.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

METODOLOGÍA

OBJETIVOS Y CRONOGRAMA

1. DIAGNOSTICO

- 1.1 ETAPA DESCRIPTIVA
 - 1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA
 - 1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EXTERNO
 - 1.1.3 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO
 - 1.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO
 - 1.1.5 ENTORNO LEGAL
 - 1.2 ETAPA ANALÍTICA
 - 1.2.1 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN
 - 1.2.1.1 PRODUCTOS O SERVICIOS
 - 1.2.1.2 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMAB CON POSIBLE EFECTOS EN EL AMBITO LEGAL
 - 1.2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL
 - 1.3 ANÁLISIS ESTRUCTURA INTERNA
 - 1.3.2 PLANTA DE PERSONAL
 - 1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR FINANCIERO
 - 1.4.1 RECOMENDACIONES FINANCIERAS
 - 1.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ADMINISTRATIVAS
- #### **2 CRITERIOS DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMAB**
- 2.1 VISIÓN DE LA EMPRESA
 - 2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA
 - 2.3 OBJETIVOS GENERALES
 - 2.4 METAS GENERALES



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

3 PROPUESTA

3.1 MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS

Anexo 1 FUNCIONES DE ESTRUCTURA

Anexo 2 MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER
INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicios públicos hoy enfrentan un conjunto de problemas que amenazan su viabilidad económica. Entre los más serios se encuentran: falta de gobernabilidad, convenciones colectivas onerosas, estructuras organizacionales deficientes, estructuras financieras inadecuadas, inversiones en capacidad instalada poco productiva y problemas de cobro de cartera, particularmente para sectores informales y usuarios ilegales.

Para resolver esta situación, el gobierno nacional ve con buenos ojos la reestructuración de las empresas de servicios públicos con problemas financieros. (Discurso ministerio de medio ambiente y vivienda 2004, congreso de servicios públicos, Cartagena)

De acuerdo a este criterio las reestructuraciones deberán propender por la adopción de medidas que aseguren la gobernabilidad de las empresas y continuarán con la incorporación de tecnologías blandas que apoyen la eficiencia de los procesos productivos. Así mismo, se pondrán en práctica procesos de reestructuración financiera y de reducción de pasivos pensionales. Se revisarán las convenciones colectivas, y se desarrollarán esquemas de capitalización social, donde trabajadores, usuarios, acreedores y gobiernos locales y nacionales aportan recursos y participan de la rentabilidad. Para empresas cuya viabilidad sea incierta, se considerarán otras alternativas (fusión, escisión, liquidación o contratos de concesión para la operación de unidades de negocio) con posible participación comunitaria.



METODOLOGÍA

El presente documento se construyó cumpliendo el siguiente proceso metodológico:

1. Se realizó una inducción con el nivel directivo de la EMAB y sindicato donde se les explicó en qué consistía el proceso de elaboración de la propuesta de estudio técnico de reestructuración. Acto seguido se hizo la definición de interlocutores por la entidad, y la consultoría, se explicaron los mecanismos de recolección de información primaria y secundaria, además de la explicación de instrumentos metodológicos (formatos, encuestas, entrevistas)

En esta etapa se resalta el hecho, que en el área de la subgerencia técnica y operativa no se pudieron aplicar ninguno de los formatos, encuestas, cargas de trabajo y demás herramientas de análisis, por las amenazas contra la integridad física que hicieron los miembros del sindicato en esta área al consultor encargado de realizar dicha labor.

2. La clasificación y el análisis de la información fue el paso a seguir. Para corroborar algunos de los datos suministrados se requirieron visitas adicionales y entrevistas de apoyo para poder depurar y evaluar toda la información recolectada.

3. Terminada la clasificación y análisis de la información, se inició la elaboración del diagnóstico de la empresa, en los diferentes entornos.

4. Durante el transcurso del proceso para presentar la propuesta final, se hicieron 2 aproximaciones con escenarios financieros y administrativos los cuales fueron presentados al gerente de la EMAB, para su consideración.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

5. Entrega de Productos, esta es la última etapa de la metodología utilizada, el producto es el que se encuentra contenido en este documento.

OBJETIVO Y CRONOGRAMA

- Elaborar una propuesta de reestructuración que le sirva a la EMAB, para ajustarse a los cambios del entorno y adaptar su estructura y planta a la situación de competencia que hoy se presenta en el área de influencia de la Empresa.

La duración del estudio fue de dos meses así:

Semanas	1 a la 2	3 a la 4	5 a la 6	7 a la 8
Inducción al proceso de Reestructuración y Recolección de Información				
Análisis y evaluación de la información obtenida				
Presentación de documentos <i>preliminares</i> y escenarios de la Reestructuración (estos documentos que se entregan en esta fase, son para el trabajo y discusión con el gerente de la EMAB)				
Entrega de Documentos Finales; aplicadas las sugerencias obtenidas en la fase anterior se presentan los productos perfeccionados				



1. DIAGNOSTICO

1.1 ETAPA DESCRIPTIVA

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa de Aseo de Bucaramanga S.A. E.S.P, emerge del proceso de escisión parcial societaria de las Empresas Públicas de Bucaramanga, la cual se concreta y nace a la vida jurídica mediante Escritura Pública N°. 3408 de 1998, como sociedad comercial anónima por acciones, de economía mixta del orden municipal, regida por la Ley 142 de 1994 y vigilada por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. De esta manera se constituyó como tal la EMPRESA DE ASEO DE BUCARAMANGA EMAB S.A. E.S.P; cuyo objeto social en general es la prestación integral y regulación del servicio público domiciliario de aseo en la ciudad de Bucaramanga y en cualquier otro Municipio del territorio nacional; la realización de actividades complementarias a dicho servicio, en el marco del cumplimiento de la Ley 142 de 1994, la cual define el servicio público de aseo en su artículo 14 numeral 24 modificado por la Ley 689 de 2001: “Es el servicio de recolección municipal de residuos, principalmente sólidos. También se aplicará esta Ley a las actividades complementarias de transporte, tratamiento, aprovechamiento y disposición final de tales residuos. Igualmente incluye, entre otras, las actividades complementarias de corte de césped y poda de árboles ubicados en las vías y áreas públicas; de lavado de estas áreas, transferencia, tratamiento y aprovechamiento”.

El carácter domiciliario predicable del servicio de aseo, no permite que su naturaleza sea interpretada con un criterio restrictivo, en el sentido de que sólo incorpora la recolección de desperdicios realizada en un "domicilio". Por el contrario, debe acudirse a un criterio lo suficientemente amplio, pues dentro de la prestación del



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

servicio se comprenden, como actividades conexas y propias de su naturaleza, el barrido de áreas públicas y el aseo del espacio público. Por lo tanto el servicio de barrido de áreas públicas y el aseo del espacio público de la ciudad puede ser cobrado como parte del servicio público domiciliario de aseo, siempre y cuando éstos sean efectivamente prestados.

Igual criterio debe ser aplicado en lo que hace relación con los servicios especiales de recolección, como recolección industrial, de escombros y hospitalaria. Las industrias y hospitales deben ser tenidos como cualquier usuario del servicio, titular de los derechos y obligaciones correspondientes. Dada la naturaleza de los desechos producidos, el Contrato de Servicios Públicos puede tener algunas estipulaciones adicionales, lo cual es permitido por la Ley 142 de 1994 en su artículo 124. Por lo anterior en estos casos algunas de las cláusulas pueden ser objeto de "acuerdo especial" entre las partes.

1.1.2. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EXTERNO

CONTEXTO LABORAL DEL SECTOR AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO (DNP)

En el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, que comprende los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, la premisa de la **competitividad** adquiere un alto significado por la inmensa socialización de los beneficios derivados de una mayor productividad y eficiencia. La necesidad de un desarrollo sostenible exige soluciones que garanticen la competitividad de las empresas de servicios de acueducto, alcantarillado y aseo y la conservación de los recursos naturales.

La Constitución Política de 1991 y la Ley 142 de 1994 (Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios) estimulan la libre competencia y crean nuevas condiciones



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

para la prestación de los servicios públicos, propiciando la innovación tecnológica, el desarrollo empresarial y la eficiencia económica, dentro de un régimen regulado, en el cual los ciudadanos tienen derecho a un buen servicio, las empresas a aplicar tarifas rentables y el Estado a subsidiar los consumos básicos de los usuarios residenciales y de zonas rurales de menores ingresos.

En este escenario de cambio, es imperativo que las empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo respondan a los usuarios con calidad en los servicios y gestión gerencial moderna y tecnificada y competitividad laboral la cual consiste en la aplicación de conocimientos habilidades, comprensiones y valores a la realización de funciones productivas dentro de un área ocupacional, alcanzando en contextos cambiantes los niveles de desempeño esperados en el trabajo.

Varios factores confluyen para responder efectivamente a estas exigencias pero, sin lugar a dudas, la investigación, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento de las ofertas de capacitación serán decisivos para formar trabajadores competentes, es decir, que desempeñen efectivamente una función productiva en contextos variables y tener, en consecuencia, empresas competitivas que permanezcan en el mercado con rentabilidad para que construyan, operen y administren los servicios públicos domiciliarios.

Del estudio de Caracterización Ocupacional del Sector, se resaltan los siguientes aspectos:

1. Hay **40.222 trabajadores vinculados al Sector**, de los cuales 24.346 se desempeñan en Empresas de Acueducto y Alcantarillado (61%) y **15.876 lo hacen en Empresas de Aseo (39%)**. **El personal técnico-operativo representa el 68%** en las Empresas de Acueducto y Alcantarillado y **el 95% en las Empresas de Aseo**.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

2. El análisis sobre la distribución ocupacional permite concluir que la mayor cantidad de trabajadores técnico-operativos se desempeñan como Obreros, Fontaneros, Obreros Especializados, Operadores de Plantas, Operadores de Equipos Electromecánicos, Mecánicos y Electricistas e Inspectores. Estos resultados permitirán la identificación de las áreas ocupacionales que requieren desarrollo prioritario de Normas de Competencia Laboral y de Programas de Formación. No obstante, en el desarrollo del análisis funcional podrán surgir otras ocupaciones.
3. Del análisis del personal ocupado en Empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo se concluye que, aproximadamente, el 12% de los trabajadores no está vinculado por nómina, sino que presta sus servicios mediante diferentes modalidades de contrato.
4. La mayoría de las ocupaciones identificadas en empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, están definidas en la **Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.N.O.)**, por lo tanto, esta deberá considerarse una herramienta de apoyo para procesos de orientación ocupacional, selección de personal y elaboración de manuales de funciones.
5. **La información recopilada sobre los sistemas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo, indica que el punto crítico no está solamente en la capacidad instalada, sino en su mala operación y en el deficiente mantenimiento. Esto reafirma la necesidad de fortalecer la capacitación de los trabajadores del sector.**
6. **La producción de residuos sólidos en Colombia es de 18.000 toneladas/día, aproximadamente, y sólo el 9% de los municipios (40% de la población del país) cuenta con un sistema adecuado de disposición final de dichos residuos. Se debe prestar especial atención a la exigencia en el cumplimiento de las normas para el tratamiento y disposición de residuos sólidos.**



7. **Es necesario propiciar en las empresas y en la población la aplicación de los principios universales de la gestión integral de los residuos sólidos, es decir, la disminución de la producción de dichos residuos en el origen, la reutilización de materiales, el reciclaje de materiales y la disposición final de los residuos sólidos con aprovechamiento y sin riesgo para la salud humana y los ecosistemas.**
8. Se evidencia la necesidad de investigación y desarrollo tecnológico en el Sector, para identificar, seleccionar, desarrollar, implementar y transferir tecnologías y metodologías apropiadas con el fin de elevar los niveles de eficiencia. En consecuencia, las entidades y empresas del Sector deben unificar esfuerzos y destinar recursos para promover y consolidar Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico.
9. El sector requiere de un Sistema dinámico para recolectar y procesar información acerca de la gestión e indicadores de desempeño de las Empresas de Acueducto, Alcantarillado y Aseo y de la calidad de los servicios que prestan. Los avances en el desarrollo de este sistema deben divulgarse ampliamente al Sector, agilizando su implantación.

1.1.3. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

Bucaramanga, capital del departamento de Santander, está situada a 959 mts sobre el nivel del mar, tiene una temperatura de 23 grados centígrados, dista de Bogotá 446 Kms, fue fundada en 1622 por los señores Andrés Páez de Sotomayor, en ese entonces fue denominada **real de minas**.

La estimación de la población es de 571.458 habitantes, de acuerdo a la estratificación de la ciudad la población está repartida así



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

estratos	%
1	9.33
2	15.20
3	24.33
4	28.31
5	2.76
6	5.75
Comercial, industrial, institucional.	14.32

Fuente: estratificación municipal

Según este cuadro nuestra composición de usuarios por sectores tiene una mayor concentración en los estratos cuatro con un 28.31%, seguido del estrato tres con un 24.33% y del dos en un 15.22%, sumados los tres estratos se tiene un 67.84%, queriendo decir esto que la población de Bucaramanga esta concentrada en estos sectores y es donde esta el fuerte de ingresos de la EMAB.

Frente al entorno económico, la EMAB desde su creación hasta el presente año contó con una población cautiva, es decir tenia el monopolio del servicio en el área metropolitana con 106.109 usuarios al año 2003, estos usuarios a través de los años permitieron que la empresa tuviera unos ingresos seguros por ser el único operador, pero con la entrada en Bucaramanga de una nueva empresa de aseo, hizo que la EMAB perdiera usuarios, esta situación cambio los ingresos de la empresa, por estar estos directamente relacionados con el numero de usuarios, de tal manera que en el presente año los ingresos se estancaron en su crecimiento así.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

# usuarios				
	2001	2002	2003	2004
estrato 1	7366	9530	9776	
estrato 2	17523	16117	16134	
estrato 3	26447	25629	25736	
estrato 4	29666	29211	29992	
estrato 5	2952	2914	2921	
estrato 6	6221	6051	6083	
demolido		27	35	
tasa barrido	239	101	101	
subtotal	90414	89580	90778	
comercial	14109	14961	14808	
oficial	394	335	319	
Giron		223	204	
total usuarios	104917	105099	106109	98068
ingresos por servicios	\$ 10,611,128	\$ 12,978,896	\$ 14,493,063	\$ 14,500,000

Fuente: área comercial y financiera de la EMAB.

Como se aprecia en el cuadro del año 2001 al año 2003 hay un aumento tanto de usuarios como de ingresos, la tendencia se rompe en el año 2004 frente al hecho mencionado de pérdida de usuarios y por ende no hubo crecimiento de los ingresos.

1.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

En este momento la empresa para su funcionamiento cuenta con el siguiente parque automotor.

#	tipo	capacidad	Marca y referencia	modelo	Combustible
1	Recolector	10 ½ Ton	Super Brigadier	1993	ACPM
2	Recolector	10 ½ Ton	Super Brigadier	1993	ACPM
3	Recolector	10 ½ Ton	Super Brigadier	1993	ACPM
4	Recolector	10 ½ Ton	Super Brigadier	1993	ACPM
5	Recolector	10 ½ Ton	Super Brigadier	1994	ACPM



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

6	Recolector	10 ½ Ton	Super Brigadier	1994	ACPM
7	Recolector	10 ½ Ton	Super Brigadier	1994	ACPM
8	Recolector	10 ½ Ton	Super Brigadier	1994	ACPM
9	Recolector	7 ½ Ton	Internacional	1995	ACPM
10	Recolector	7 ½ Ton	Internacional	1995	ACPM
11	Recolector	7 ½ Ton	Kodiak	1996	ACPM
12	Volqueta	7 Ton	Dodge 600	1975	ACPM
13	Volqueta	8 Ton	Dodge 600	1975	ACPM
14	Volqueta	8 Ton	Dodge 600	1975	ACPM
15	Volqueta	8 Ton	Chevrolet c- 70	1987	Gasolina
16	Volqueta	8 Ton	Chevrolet c- 70	1987	ACPM
17	Volqueta	8 Ton	Chevrolet c- 70	1987	ACPM
18	Volqueta	8 Ton	Chevrolet c- 70	1987	Gasolina
19	Volqueta	8 Ton	Chevrolet c- 70	1993	Gasolina
20	Pactainer	14 Ton	Super Brigadier	1987	ACPM
21	Pactainer	14 Ton	Super Brigadier	1987	ACPM
22	Barredora		Ford 7000	1995	ACPM
23	Cargador		Caterpillar 920	1980	ACPM
24	Cargador		Caterpillar 920	1987	ACPM
25	Camioneta		Toyota Hylux	1999	Gasolina
26	Camioneta		Toyota Hylux	1999	Gasolina
27	Campero		Daihatsun Terios	2000	Extra

Fuente: Subgerencia Técnica y Operativa

Tal como esta consignado en la tabla la mayoría de vehículos que son esenciales para cumplir con el objeto de la empresa tienen mas de 10 años de uso, lo que con lleva como se vera mas adelante que los costos de mantenimiento sean muy superiores a los de un vehículo nuevo.

En cuanto a la parte administrativa la empresa no cuenta con un sistema de información gerencial **SIG**, software solamente hay en el área financiera, en cuanto a redes la Intranet es mínima y la extranet no existe.



1.1.5 ENTORNO LEGAL

La Empresa de Aseo de Bucaramanga EMAB S.A. E.S.P., es una empresa de servicios públicos domiciliarios mixta, es una sociedad comercial de nacionalidad Colombiana, constituida bajo la forma de Sociedad anónima, prestataria del Servicio Público Domiciliario de Aseo, es una sociedad por acciones, regulada por los estatutos contenidos en la escritura 3408 del 8 de octubre de 1998, por la ley 142 de 1994; por las normas consagradas en el libro segundo del código de comercio para las sociedades mercantiles en general y para las Sociedades anónimas en particular y por el título VII llamado "de las Sociedades de economía mixta"; por lo regulado para esta clase de Sociedades en el decreto 1050 de 1968, en el decreto 3130 de 1968, en el decreto 130 de 1976; y por las normas concordantes, complementarias o sustitutivas de las anteriores. Es de economía mixta a razón que la Ley 142 de 1994 en su artículo 14, numeral 6 prescribe: " Empresa de servicios públicos mixta: Es aquella en cuyo capital la Nación, las entidades territoriales, o las entidades descentralizadas de aquélla o éstas tienen aportes iguales o superiores al 50%";. Por tratarse de una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios se encuentra bajo la vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

REGIMEN JURIDICO APLICABLE A LA EMPRESA DE SERVICIO PÚBLICO DE ASEO DE BUCARAMANGA "EMAB".

REGIMEN PRESUPUESTAL

De acuerdo al artículo 5 del decreto 111 de 1996, para efectos presupuestales las empresas de capital mixto se asimilan a industriales y comerciales del estado, por ende se le aplicará el Estatuto presupuestal Nacional y territoriales respectivos.



REGIMEN LABORAL

Las personas que presten sus servicios a las empresas de servicios públicos domiciliarios mixtas tendrán el carácter de trabajadores particulares y estarán sometidos a las normas del Código Sustantivo del trabajo, sin que para nada importe el porcentaje del aporte a capital hecho por la nación, las entidades territoriales o las entidades descentralizadas de aquellas o éstas.

REGIMEN ACTOS Y CONTRATOS

De acuerdo a lo resuelto por la sala Plena del Contencioso Administrativo del Consejo de Estado en sentencia del 23 de septiembre de 1997, el régimen de contratación de las empresas de servicios públicos domiciliarios es de carácter mixto o especial. El artículo 31 de la Ley 142 de 1994 prescribe la aplicación del Régimen Privado salvo en lo que la Ley disponga lo contrario, verbi gracia el contrato con el usuario.

1.2 ETAPA ANALÍTICA

1.2.1 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de conocer la situación y características actuales de la empresa de aseo de Bucaramanga y, con miras a buscar las bases para su reestructuración y modernización, se aplicó la encuesta de análisis ocupacional y organizacional a trabajadores de la empresa. A continuación se hace un análisis de cada una de las áreas con respecto a la descripción del cargo, estudios, experiencia laboral, descripción de actividades y responsabilidades, relación de trabajo, clientes y usuario y procesos.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

La encuesta se aplicó en el mes de Junio de 2004, al personal vinculado a las diferentes áreas de la de la Empresa de Aseo de Bucaramanga, el universo de encuestados fue de 28 trabajadores vinculados mediante relación legal y reglamentaria (Personal de planta) de nomina.

Las áreas encuestadas fueron: Gerencia, Sugerencia Administrativa y Financiera, Subgerencia Técnica y Operativa, Control Interno, Dirección de Planeación, Dirección Comercial.

Los resultados se presentan a continuación:

TOTAL ENCUESTADOS: 28

AREA: GERENCIA

Área	Descripción del Cargo					Estudios						
	Nombre Funcionario	Denominación Cargo	Código	Dependencia	Cargo jefe Inmed	Prim	Bach	Te c	Tecn g	Prfe s	Espe c	Mae st.
Gerencia	Fabiola Pacheco	Subgerencia Administrativa y Financiera		Gerencia		x	x	x		x	x	
	Lucero Caceres	Subgerencia Técnica y Operativa		Gerencia		x	x		x	x		
	Liliana Patricia Forero Cala	Jefe de Control Interno		Gerencia	Gerente	x	x			x		
	Elberto Gómez Guzmán	Director Jurídico		Gerencia	Gerente	x	x			x	x	
	Hernán Agredo	Director de Planeación		Gerencia	Gerente	x	x					
	Freddy Mora	Director Comercial		Gerencia	Gerente	x	x			x		
Total			6			6	6	1		5	2	



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Con relación a los estudios y experiencia, de esta área, el (83%) tiene estudios profesionales de estos el (33%) tiene especialización, el (17%) restante de los funcionarios tiene estudios técnicos, un porcentaje acertado de profesionales para esta área que es donde se toman las decisiones de la EMAB, y donde se requiere obligatoriamente una composición mayoritaria de profesionales.

En su mayoría, los integrantes de esta área, han realizado cursos, seminarios y simposios relacionados y específicos con los cargos que desempeñan en la actualidad, con una intensidad horaria que va entre 6 horas a 114 horas.

Los cargos y las funciones que ocupan los seis integrantes, que dependen de la gerencia, hace que su experiencia laboral sea la óptima para el buen desempeño de sus funciones, su experiencia la han adquirido en las entidades siguientes: El aparato judicial, contraloría municipal, alcaldías municipales y empresa privadas.

Para cada uno de los funcionarios pertenecientes a esta área, están claramente definidas las actividades y responsabilidades propias de su cargo.

Estas actividades y responsabilidades son conocidas por la mayoría de los funcionarios de esta área, pero al momento de describirlas no diferencian entre procesos, funciones o actividades.

Según el orden de importancia las actividades, que realizan propias de su cargo son:



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Actividad	Tiempo estimado (Horas)	Cantidad (Un)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
Verificación y evaluación de los procesos	3			X		
Creación e implementación de indicadores de gestión	3		X			
Arqueos de caja, tesorería, banco y caja menor	9					X
Informes trimestrales y anuales a contraloría.	40					3 x
Identificación de riesgos y elaboración de mapas.	8			X		
Control combustible, facturación, bascula	5				X	
Plan de mejoramiento (realización y seguimiento)	26					X
Coordinar con profesionales las ejecuciones presupuéstales	2			X		
Mejoramiento continuo en cada área	4		X			
Coordinar, controlar y verificar procedimientos de facturación	1					X
Velar por que se cumpla el reglamento interno	1		X			
Programar y ejecutar los pagos a proveedores y contratistas.	1			X		
Asesorar a las demás áreas en el desarrollo de programas de mejoramiento	1		X			
Coordinar y verificar la ejecución de la nomina de la empresa.	1				X	
Participar en los comités.	1					X
Atender las consultar jurídicas de la gerencia.	1		X			
Controlar y vigilar el sistema de recolección	8		X			
Supervisar el trabajo de planta de compostaje, bascula, mantenimiento, personal	8		X			
total			7	4	2	5

Como se puede observar, los seis funcionarios que pertenecen a la gerencia y suministrando en orden de importancia las actividades para cada uno de ellos, muestran que el tiempo estimado de cada da actividad, es de un promedio de 6 horas por actividad realizada, sin manifestar la cantidad. (actividades intelectuales)

Mas sin embargo si se hace el análisis de cargas de trabajo propias de este cuadro se ve como **no** utilizan las 160 horas semanales hombre que deberían estar cumpliendo, estableciéndose que las cargas para esta área están sobre estimadas y perfectamente los procesos que se desarrollan allí se pueden ejecutar con menos personal del que hoy hay.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Actividad	Usted decide	Decide su superior
Elaboración contratos		X
Contestación de demandas	X	
Contestación de oficios y otros	X	
Aplicación y cumplimiento del reglamento interno	X	
Coordinación y ejecución en la ejecución de nómina	X	
Ejecución presupuesta	X	
Control a diferentes actividades y procesos	X	
Seguimiento y elaboración de indicadores de gestión		X
Seguimiento y evaluación a contratos		X
Informes y recomendaciones a las diferentes áreas de la empresa		X
Coordinación, supervisión, control, vigilancia, interventorias de lo relacionado con recolección, barrido y disposición final de aseo.	X	
total	7	4

En lo relacionado con la toma de decisiones, los funcionarios de esta área deciden en ciertas y determinadas actividades operativas, pero frente a los procesos misionales no tienen ninguna ingerencia y la persona que decide es el gerente.

Las actividades que se desarrollan en esta área por su naturaleza directiva son parte de procesos transversales, donde se interrelacionan cada una de las áreas de la empresa, control interno, jurídica, comercial, operativa, PQR, administrativa y financiera.

En la gerencia también se presenta una relación hacia el exterior con las siguientes entidades: superintendencia de servicios públicos, CRA, contraloría municipal y nacional, alcaldía municipal, procuraduría, defensoría, CDMB, y cooperativas, estas relaciones se dan debido a la orientación de esta área.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Problemas típicos del cargo.

Problema	Ocurrencia	Problema	Ocurrencia
Insuficiencia de equipos de cómputo	X	Ausencia de planificación	X
Insuficiencia de equipos de comunicaciones	X	Conflictos interpersonales	X
Insuficiencia de procesos de comunicación	x	Escasez de elementos de trabajo	
Carencia de manuales de procesos y procedimientos	X	Desconocimiento de funciones	X
Insuficiencia de infraestructura física		Ausencia o escasa motivación laboral	x
Conflictos de autoridad	X	Predominancia de intereses políticos	
Bajo nivel de capacitación	X	Otros	
Ausencia de claridad entre lo urgente y lo importante	X		

Con respecto a la problemática de la gerencia tenemos siguientes: actualmente existen instrumentos, como son manuales de funciones y procedimientos pero estos no son aplicados, se encuentran desactualizados y no son socializados por los jefes, hay ausencia de planeación estratégica y de implementación de la norma ISO 9000/2000.

Existe ausencia de planificación, conflictos de autoridad, bajo nivel de capacitación y escasa motivación laboral, ocasionando que no desaiertos en el fin misional de la empresa.

Con respecto a los usuarios y clientes de la empresa son: Usuarios del servicio de aseo, 98.068 residenciales, comerciales y industriales. Existen también clientes internos que son: empleados de la empresa y los que están bajo tercerización.

Los usuarios y clientes se diferencian de acuerdo a los servicios que los mismos soliciten en las áreas de la empresa; específicamente los usuarios por área son:

Para las seis áreas (Subgerencia administrativa y financiera, Subgerencia Operativa, Jurídica, Dirección Comercial, Dirección de Planeación y Control interno) los clientes actuales y/o potenciales son todas las áreas existentes en la empresa.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Los productos y servicios que presta el área de gerencia son: Gerenciar a la EMAB para mantener y proyectar a la empresa en el medio, solucionar los problemas internos y externos de la empresa, también ejerce actividades secundarias como: Elaboración de respuestas y minutas de contratos.

Los productos generados en la gerencia son los requeridos para el cumplimiento de la MISIÓN, esto es desarrollar la acción administrativa dirigida a la toma de decisiones en materia de gestión, servicio, comercialización, finanzas, operación y planeación.

Dentro de los procesos de comunicación e información, los medios más usuales para transmitir la información relacionados con el cargo es oral y directa, memorandos, reuniones, teléfono y carteleras.

La información interna entre estas áreas, se da de manera formal y bilateral.

Pasando al tema de los principios básicos y valores que caracterizan el modo de operar dentro de esta área se destacan: lealtad, responsabilidad, compromiso, respeto por los demás y trabajo en equipo.

Revisados los componentes de la estructura organizacional en relación con el talento humano de esta área se concluye:

El grupo de empleados actuales parcialmente forma parte de un sistema de desarrollo administrativo, como son: las políticas, las estrategias, los procesos formales, los procedimientos y controles que guían las relaciones de la gente en la organización.

Existe interés de la gerencia e iniciativa por parte de los empleados que integran esta área de participar activamente en los temas de la empresa.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Hay comprensión por parte del grupo, de lo que es el organigrama y la especificación de las redes de enlace de la empresa.

AREA: SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Área	Descripción del Cargo					Estudios						
	Nombre Funcionario	Denominación Cargo	Código	Dependencia	Cargo jefe Inmed	Prim	Bach	Tec	Tecn	Prfes	Espec	Maest.
Subgerencia Adv. y Fina	Ricardo Manuel Rodríguez	Profesional de Sistemas	3420	Sub.Adv y Finc. Sistemas	Subt.Adv y Finc	x	x		x	x		
	Carmen Puentes Pineda	Profesional de Contabilidad		Sub.Adv y Finc. Contabilidad	Subt.Adv y Finc	x	x			x	x	
	Helder Mauricio Moreno Cachón	Profesional de Sistemas	1511	Sub.Adv y Finc. Compras y activos	Subt.Adv y Finc	x	x			x		
	Mario Santos Chona	Profesional de Tesorería		Sub.Adv y Finc. Tesorería	Subt.Adv y Finc	x	x			x		x
	Leo Marina Bustos A	Técnico Adv.		Sub.Adv y Finc. Facturación	Subt.Adv y Finc	x	x		x	x	x	
	Pablo Emilio Valencia	Técnico Adv.		Sub.Adv y Finc. Nomina	Subt.Adv y Finc	x	x		x	x		
	Gerson Moreno Corzo	Técnico Adv.		Sub.Adv y Finc. activos	Jefe de Compras y Activos	x	x		x			
	Argenis Sánchez R	Aux. Adv. Grado 2		Sub.Adv y Finc. Presupuesto	Subt.Adv y Finc	x	x					
	Martha Helena Higuera H	Aux. Adv. Grado 2		Sub.Adv y Finc. Compras y activos	Profesional Compras y Activos	x	x					
	Pablo Hernández Silva	Aux. Adv. Grado 2		Sub.Adv y Finc. Compras y activos	Profesional de Tesorería	x	x		x			
	Rubiela Rodríguez Pedraza	Aux. Adv. Grado 2		Sub.Adv y Finc. Secretaria	Subt.Adv y Finc	x	x	x				
	Belcy Niño	Aux. Adv. Grado 1		Sub.Adv y Finc. Archivo	Subt.Adv y Finc	x	x	x				
	Gustavo Méndez B	Aux. Adv. Grado 1		Sub.Adv y Finc. Presupuesto	Subt.Adv y Finc	x	x	x	x		x	
	Hugo Díaz Quiroga	Aux. Adv. Grado 1		Sub.Adv y Finc. Almacén	Subt.Adv y Finc	x	x	x				
Víctor Porras H	Aux. Adv. Grado 1		Sub.Adv y Finc. Archivo Cra	Subt.Adv y Finc	x	x						
Total	15					15	15	4	6	6	3	1



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Con relación a los estudios y experiencia, de esta área el (40%) tiene estudios tecnológico, el (40%) tiene estudios profesionales, el (20%) cuenta con estudios de especialización y de estos solo el (6%) tiene estudio de maestría.

En su mayoría, los integrantes de esta área, han realizado cursos, seminarios y diplomados relacionados y específicos con los cargos que desempeñan en la actualidad, con una intensidad horaria oscila entre 5 horas a 240 horas.

Los 15 funcionarios que hacen parte de esta área, cuentan con experiencia laboral; el (53%) vienen desempeñando funciones desde hace más de 5 años en la empresa. El (47%) restante tiene experiencia en empresas del orden público municipal tales como la alcaldía, contralorías y en empresas del sector financiero y privadas.

La descripción de actividades y responsabilidades realizadas por los funcionarios de esta área, son de apoyo. Para los funcionarios pertenecientes a esta área, no están claramente definidas las actividades y responsabilidades propias de su cargo.

El (73%) manifestó que son conocidas las funciones propias de su cargo, el (20%) no respondió y el (6%) manifiesta que no son conocidas las funciones de su cargo.

Estas actividades son realizadas con una frecuencia diaria.

En lo relacionado con la toma de decisiones, el (33%) decide, ya que estos son los vinculados en el nivel profesional, el (67%) restante son auxiliares administrativos grado 1 y 2 de los cuales no toman decisiones en las actividades que realiza.

El (100%) de los integrantes de esta área, manifiesta que si se relaciona con las personas de la entidad, concurre una gran relación entre las diferentes áreas de la empresa, debido a esto las finalidades de trabajo son: Contestación de derechos de



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

peticiones, quejas y reclamos, verificación de cuentas, pago de nómina, situaciones administrativas, suministro de documentos, solicitud y entrega de informes, facturación de servicios, recibos de comprobantes y soportes de contabilidad, verificación y control de inventarios.

Con respecto a las relaciones con entidades externas, las más importantes son: Contraloría Municipal, CRA, Superintendencia de Servicios, Cooperativas, Proveedores, Bancos, Alcaldía municipal, Tránsito de Bucaramanga, Acueducto Metropolitano, Gobernación de Santander y Contraloría general de la Nación.

Problema	Ocurrencia	Problema	Ocurrencia
Insuficiencia de equipos de cómputo	7	Ausencia de planificación	4
Insuficiencia de equipos de comunicaciones	2	Conflictos interpersonales	3
Insuficiencia de procesos de comunicación	5	Escasez de elementos de trabajo	4
Carencia de manuales de procesos y procedimientos	5	Desconocimiento de funciones	1
Insuficiencia de infraestructura física	5	Ausencia o escasa motivación laboral	6
Conflictos de autoridad	5	Predominancia de intereses políticos	3
Bajo nivel de capacitación	3	Otros: Equipos de cómputo con poca capacidad de memoria - Alta rotación del personal que desempeña actividades de la empresa - Personal con bajo perfil	
Ausencia de claridad entre lo urgente y lo importante	6		

Para el área administrativa y financiera, los problemas que se presentan en el ejercicio de cada una de las funciones se relacionan con el cuadro anterior:



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

insuficiencia de equipos de cómputo el (46%), ausencia entre lo urgente y lo importante el (40%), ausencia o escasa motivación laboral el (40%), insuficiencia en procesos de comunicación el (33%), carencia de manuales y procedimientos el (33%), insuficiencia de infraestructura física el (33%), conflictos de autoridad el (33%), ausencia de planificación el (26%), escasez en elementos de trabajo el (26%), bajo nivel de capacitación el (20%), conflictos interpersonales el (20%), predomina intereses políticos el (20%), insuficiencia de equipos de cómputo el (13%) y desconocimiento de funciones el (6%).

Los usuarios y clientes del área administrativa y financiera actuales son: internos y externos, ecotrabajo, comulted, comultramub, deudores, disposición final, gerencia, contabilidad, junta directiva, bancos, usuarios del servicio, plazas de mercado y proveedores.

Entre los potenciales se encuentran: Superintendencia de servicios públicos, contraloría general de la nación, DIAN, Comultrasan y Bancos.

Actualmente el área de subgerencia administrativa y financiera, ofrece sus productos o servicios como son: certificados de disponibilidad presupuestal, registro presupuestal, elaboración de matrices para recaudos de cartera, ejecución presupuestal, compras de activos, mantenimiento de equipos de cómputo, declaraciones tributarias, fabricación de informes para la gerencia, emisión de oficios y memorandos, diseño de instrumentos para la recuperación de cartera y solución a las inquietudes de los clientes internos y externos.

Dentro de los procesos de comunicación e información, los medios más usuales para transmitir la información relacionados con el cargo se presenta de la siguiente forma: oral directa, memorandos y reuniones.

La información interna de esta área fluye ascendente y formal.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

La poca participación de los empleados y el personal sindicalizado, han hecho que la cultura y el compromiso institucional de parte de los empleados con la empresa sea mínimo, esto se pudo deducir en las conversaciones con cada uno de ellos; los 5 principios plasmados en la encuesta fueron: responsabilidad, cumplimiento, eficacia, profesionalismo y eficiencia.

Hay bajo valores en: lealtad, productividad, empoderamiento, respeto a los demás y trabajo en equipo.

AREA: SUBGERENCIA TECNICA Y OPERATIVA

Área	Descripción del Cargo					Estudios						
	Nombre Funcionario	Denominación Cargo	Código	Dependencia	Cargo jefe Inmed	Prim	Bach	Tec	Tecn	Prfe	Espe	Mae
Subgerencia Tec. y Opetv	Guillermo Cárdenas	Ayudante Mecánico		Sub. Operativa mantenimiento	Subt. Opetv.	x	x					
	Sergio Andrés Cuadros	Operador de Basura		Sub. Operativa mantenimiento	Subt. Opetv.	x	x	x				
Total	2					2	2	1				

Se resalta el hecho que en esta área solo estas dos personas respondieron la encuesta denotándose una vez más la falta de compromiso frente al momento de la empresa.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Dentro de los cursos realizados por estos dos funcionarios del área operativa se encuentran: técnico electrónico, digital, mantenimiento, administración y motores Diesel.

La experiencia laboral la han adquirido en la desaparecida EPB y la EMAB, con tiempo de servicio de 7 y 6 años respectivamente.

Las actividades que realizan, obedecen a las funciones realizadas para cada uno de ellos en sus respectivas tareas, siendo estas conocidas tales como: mantenimiento, reparación y arreglo del parque automotor de la empresa, lectura física de inventarios, elaborar actas de entrega y demás comunicados.

Estos dos funcionarios, manifiestan no tomar decisiones en las actividades realizadas ya que son emanadas del superior.

Existe relación de trabajo con todas las áreas de la empresa, personal del taller, a nivel interno y externamente con almacenes de repuestos.

Dentro de los problemas más típicos que se presentan en esta área se destacan, escasez de elementos de trabajo, ausencia o escasa de motivación.

Los clientes y usuarios que identifican los funcionarios de mantenimiento y operador de basura son los usuarios a quienes se les presta el servicio de aseo, disposición final y así mismo estos son los potenciales.

No relacionaron los productos y/o servicios, como también no existen quejas y reclamos de las actividades que ejecutan.

Los medios de comunicación más usuales son oral directa, reuniones, teléfono, de forma bilateral y formal.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Al revisar los componentes de la estructura organizacional en relación con el talento humano se detectó que el grupo de empleados actuales de la empresa, no conocen las políticas, las estrategias, los procesos formales y los procedimientos y controles que guían las relaciones de los mismos en la organización. (teniendo en cuenta que solo respondieron dos (2) de los 105 empleados de esta área)

No existe comprensión del organigrama y la especificación de las redes de enlace de la empresa y de igual manera en algunos falta entrenamiento y capacitación para aprender las funciones de sus empleos y áreas.

Dada la existencia de que un gran número de empleados de esta área, son sindicalizados, no existe responsabilidades en las funciones a realizar, no permite la creatividad, generando en ellos el trabajo individual egoísta.

No existe delegación de funciones y la conducta del subalterno es la de consultar hasta los más mínimos detalles para tomar una decisión generando una cultura de falta de iniciativa en los mismos.

ÁREA DIRECCION DE PLANEACION

Área	Descripción del Cargo					Estudios						
	Nombre Funcionario	Denominación Cargo	Código	Dependencia	Cargo jefe Inmed	Prim	Bach	Te c	Tecn g	Prfe s	Espe c	Mae st.
Dirección planeación	Maribel Oviedo Rueda	Profesional de Planeacion	3420	Dirección de Planeacion	Dirección de Planeacion	X	X			X		
	Ludwing Antonio Medina Chaves	Técnico administrativo	7510	Dirección de Planeacion	Dirección de Planeacion	X	X		X			
	2					2	2		1	1		



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

En el área de planeación se encuentran vinculados dos empleados, pertenecientes a los cargos de profesional de planeación y técnico administrativo. El primero cuenta con estudios profesionales, mientras el segundo cuenta con estudios tecnológicos.

Han realizados seminarios, talleres y cursos de mantenimientos con una intensidad horaria de 30 a 8 horas, estos son cursos relacionados con los cargos de cada uno de ellos

La experiencia laboral la han adquirido en entidades del orden público municipal y empresas privadas tales como: alcaldía de Bucaramanga, invisbu, dirección de tránsito, empresas públicas de Bucaramanga y corporaciones financieras. El promedio de tiempo laborado en estas entidades son de 11 a 12 años.

Dentro de las principales actividades que realizan estos dos funcionarios se encuentran: elaboración de indicadores de gestión, elaboración del plan de desarrollo, plan de acción, elaboración de estudios de costos del servicio, evaluación técnica y económica de los proyectos, elabora diagnóstico de las alternativas de mejoramiento de la empresa. Estas actividades permiten que los funcionarios se desarrollen profesionalmente en su cargo, ya que participan conjuntamente con los planes municipales en la proyección de diagnósticos y el mejoramiento de la empresa.

Gracias a los conocimientos adquiridos y a la delegación de funciones, estos dos funcionarios deciden en las diferentes actividades que realizan en sus respectivos cargos.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Esta área se relaciona con todas las otras áreas de la empresa, debido al seguimiento de los planes y proyectos, como también a los indicadores de gestión; en la actualidad se encuentra diseñando los procedimientos de la empresa.

La relación externa la realiza con CDMB y alcaldía de Bucaramanga.

Para esta área, existen dos problemas típicos que son: insuficiencia de información y insuficiencia en procesos de comunicación.

Los clientes y usuarios de esta área son los demás funcionarios de la empresa tanto los de nómina como los contratados a nivel interno, a nivel externo la oficina asesora de planeación municipal.

Los principales productos y/o servicios que la dirección de planeación realiza son: proyectos, plan de desarrollo y plan de acción.

A diferencia de las demás áreas, la dirección de planeación utiliza los medios para transmitir la información como, los oficio / memorandos y las reuniones, dicha información fluye normalmente de manera bilateral.

Cabe destacar que esta área maneja una excelente cultura organizacional, esto se refleja en la conexión de trabajo en grupo, responsabilidad, participación, calidad y productividad.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER
 ÁREA DIRECCION COMERCIAL

Área	Descripción del Cargo					Estudios						
	Nombre Funcionario	Denominación Cargo	Código	Dependencia	Cargo jefe Inmed	Prim	Bach	Tec	Tecn	Prfe	Espe	Mae
Dirección Comercial	Laura Clementina Rueda	Jefe de Oficina PQR		Dirección Comercial	Director Comercial	x	x			x		
	Silvia Florez Solano	Aux. Adv. Grado 1		Dirección Comercial	Jefe de Oficina PQR	x	x	x				
	Olga lucia Solano Barrios	Aux. Adv. Grado 1		Dirección Comercial	Jefe de Educación Ambiental	x	x	x				
total	3					3	3	2				

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Finalizado el diagnóstico el cual fue realizado mediante la observación directa, la aplicación de entrevistas y encuestas, entre otros, se concluye lo siguiente:

No hay claridad sobre si están determinados los objetivos y metas de la entidad, para algunos de los funcionarios, no están determinados, para otros están determinados pero no se cumplen ya que no hay una planeación estratégica donde se incorporen la misión y la visión de la empresa.

Estos objetivos y metas, están expresados como actividades, para poder cumplir los objetivos, cada área, desarrolla de forma individual sus funciones. Se tiene proyectado para un futuro que la empresa amplíe la cobertura del servicio a otros municipios del área, ya que en la actualidad no lo presta, para tal fin se hace



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

necesario ampliar la capacidad operativa, así se tenga que recurrir al endeudamiento para la adquisición de equipos.

Como principal estrategia a largo plazo, la empresa desarrollara programas de gestión de mercados, fortalecimiento institucional, gestión integral de residuos sólidos y máxima cobertura del servicio, consolidándola como la primera empresa prestadora de servicio de aseo del área metropolitana de Bucaramanga.

La misión de la empresa es prestar el servicio de aseo, tales como recolección, barrido, limpieza, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos a los clientes de la ciudad, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Resulta importante analizar las características más sobresalientes que inciden en el entorno de la empresa.

La fuerza económica de la empresa esta representada en los ingresos provenientes de la actividad que desarrolla como es el servicio de aseo que se concentra en los 98.068 usuarios del servicio.

En los últimos años se han venido presentando un decrecimiento en el censo de los usuarios, tal situación se presenta debido a la falta de políticas claras, ausencia de planeación, programas y proyectos, para el desarrollo de la empresa.

Es fundamental en este caso, el análisis de determinadas variables y circunstancias como el factor socio político que deben asumir empresas, cultura de pago, imagen institucional, cultura ciudadana, calidad del servicio, falta de equipos nuevos, libre competencia, influencia política y sindical, incremento de los costos del servicio, que pueden en determinado momento afectar el éxito de la empresa.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

La existencia de nuevas empresas prestando el servicio de aseo, incursionando con estrategias sucias, respaldadas por la superintendencia de servicios generando competencia desleal en el mercado.

Otros obstáculos que se presentan en la comercialización del servicio de aseo, son los altos costos del servicio, la existencia de un número de personal que desconoce las labores, la falta de estrategias para ampliar la cobertura del servicio, vehículos obsoletos, ausencia en la modernización tecnológica, organismos de control que crean conflictos entre empresas y gran influencia política.

Los usuarios y clientes de la empresa son 98.068 de Bucaramanga, a mayo 4 usuarios a nivel de área metropolitana el servicio que se les presta de disposición final a Lebrija, Floridablanca, Piedecuesta, Barbosa y Girón, que solicitan los servicios de la empresa, con una cobertura del 85.98%.

A nivel nacional los clientes y usuarios son los organismos de control, superservicios, CRA, contaduría general de la nación, DIAN y entidades financieras.

La composición de los clientes internos es la siguiente: área de gerencia, subgerencia administrativa y financiera, subgerencia operativa, dirección comercial, dirección de planeación, control interno, empleados entre los que se encuentran de libre nombramiento y remoción, y trabajadores oficiales.

Se realizó una encuesta por el área comercial con una muestra de 200, encuesta aplicada en la ciudad a hombres y mujeres entre 20 a 75 años, se estableció lo siguiente:



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

	Excelente	Bueno	Aceptable
Servicio de Recolección	12%	85%	3%
Barrido en el barrio	18%	79%	3%
Barrido calles	15%	81%	4%
Parques y zonas verdes	12%	69%	19%
Aseo y limpieza de eventos y espectáculos	35%	62%	3%

Las expectativas, deseos y necesidades que tiene la empresa frente al servicio es el cumplimiento en los horarios establecidos, que el costo del servicio sea compensado con excelencia.

El servicio se presta de forma directa, la recolección de aseo se realiza 3 veces a la semana por ruta, el barrido es de 2 frecuencias semanales y en algunos sectores se realiza diario, es decir se da cumplimiento a la norma y de manera constante.

Para los usuarios del servicio, la empresa presta con calidad su servicio y esto unido a la categoría que tiene Bucaramanga como la ciudad mas limpia de Colombia.

Existe una oficina de peticiones, quejas y reclamos que es la encargada de medir la satisfacción del cliente, mediante un software visual basic.

Actualmente la empresa de aseo, ofrece sus productos o servicios a través de una planta de personal estructurada. Dentro de los productos están Servicio domiciliario, servicio de aseo especial, servicio de disposición final, tratamiento, transferencia y aprovechamiento de los residuos sólidos.

Los productos y servicios que requiere los usuarios se encuentran diseñados por la empresa.

La empresa no cuenta con técnicas de valoración donde se mida la calidad del servicio.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

El área de comercial y planeación, son las encargadas de realizar y diseñar estudios que permitan mejorar la calidad del servicio, se ha realizado por parte de la subgerencia técnica y operativa (mantenimiento), investigando sobre recolectores para solicitar un posible préstamo.

El proceso de planeación de la empresa, está ligado al Plan de Desarrollo de la Alcaldía Municipal, es decir, se sigue la metodología exigida por el municipio, los mismos formatos y se conectan a los mismos programas. Especialmente se preparan los planes de acción e indicativo paralela al plan de desarrollo de la empresa y se evalúa mediante el software sinergia e indicadores de resultados.

Esta información es preparada por la dirección de planeación. Puede decirse que la participación de las demás áreas de la empresa es muy baja debido al escaso interés.

En el plan de desarrollo de la empresa, existen planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

El principal proyecto que en este momento tiene la empresa, tiene que ver con la construcción de la Planta de Reciclaje con dineros del fondo nacional de regalías. Los demás proyectos, como cultura ciudadana ha tenido una evolución aceptable en términos de programación y ejecución.

A nivel de planeación se lleva la evaluación de algunos indicadores de resultados para algunos eventos y/o actividades. Hasta el momento se lleva el indicador de rentabilidad, el más importante de todos.

La asignación de recursos para los proyectos, se realiza dentro del plan de desarrollo, en la fijación de presupuesto anual, se efectúa de manera centralizada



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

por la gerencia, es decir planeación no participa, ni es enterada, escuchada al tratarse de la ejecución y asignación de recursos.

Básicamente, la dirección de planeación participa en la elaboración del plan de desarrollo y en los parámetros de un indicador de resultados. Por lo demás, todas las decisiones están centralizadas por la gerencia con sus asesores de turno.

El área encargada de la administración de personal cuenta con la información básica y actualizada de las personas que conforman la planta de personal, se da atención oportuna a los requisitos de ley propios de las diferentes situaciones administrativas, están definidos los responsables del desarrollo de los procesos básicos de gestión de personal, están definidos los perfiles de los cargos de la entidad mas no los que ingresan, en su mayoría, no cuentan con los perfiles.

A pesar de que en la empresa, existe gran potencial de talento humano, se hace necesario reorganizar a los empleados en el desempeño de las funciones, muchos empleados no tienen el perfil para el cargo que desempeñan actualmente.

Las funciones y responsabilidades del directivo y demás funcionarios no están definidas ni conocidas por la totalidad de los empleados.

Las tareas que realizan se cumplen en tiempo, algunas áreas requieren de una persona más y se necesitan de más recursos físicos como equipos de cómputo y comunicaciones, en cuanto a lo económico por agentes externos que son de gran amenaza (competencia desleal y cartera morosa), han mejorado los ingresos de la empresa.

Gran parte de los funcionarios, han desarrollado y aprendido de sus funciones herramientas que conlleva a mejores resultados de las mismas.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

En algunas áreas existe claridad entre lo urgente, lo importante y lo prioritario, aproximadamente el 40% de los empleados están comprometidos.

Para mejorar la relación de trabajo, en primer lugar se requiere de una actitud positiva por parte del trabajador, capacitación del personal (charlas de motivación), establecer instrumentos como manuales de funciones, procesos y procedimientos claros que permitan un adecuado proceso de selección de empleados. Como segundo la optimización de los recursos y la prestación de un excelente servicio.

No existen programas de bienestar e incentivos que contribuyan al mejoramiento del clima y del compromiso institucional.

No hay planes de capacitación orientados a fortalecer las capacidades personales e institucionales, no existen programas de inducción y reinducción orientados al conocimiento integral de la entidad.

No existen mecanismos de verificación y seguimiento a las políticas de administración del talento humano para determinar su impacto, ni se han implementado mecanismos para medir el compromiso, la cultura y el clima organizacional.

En este momento la empresa, esta elaborando los diferentes indicadores que medirán en un futuro la gestión de la misma y así poder tomar decisiones que permitan realizar una misión objetiva.

El estado del Sistema Control Interno, en la empresa de aseo de Bucaramanga, no se ha implementado.

En la actualidad no garantiza la legalidad, eficacia y eficiencia porque no se ha implementado, una vez que se implemente, se hace necesario, que la oficina de



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Control Interno cumpla su función evaluadora, fomente la cultura del autocontrol en toda la empresa, con la colaboración de el gerente y asesore a ésta y a todas las áreas y funcionarios de la empresa, formulando recomendaciones y acompañando los diferentes procesos y áreas; que exista una memoria institucional con información confiable que facilite de manera efectiva la toma de decisiones; que existan y se apliquen manuales de procedimientos, debidamente actualizados y previamente difundidos y socializados; que se compilen, difundan y apliquen las normas relacionadas con el objeto de la entidad y las normas internas.

No se realizan las evaluaciones de los planes y programas de la empresa, los tramites que la empresa realiza son necesarios porque no se tiene seguridad en la información que es remitida a las áreas, exigiendo todos los documentos soportes que certifique la veracidad de la información.

Los medios de información mas usuales a nivel interno son oficios, memorandos, reuniones; a nivel externo revistas, volantes, radio, prensa. La información institucional es procesada en su mayor parte por métodos impresos, esta información fluye de manera bilateral

Existe el uso de tecnología automatizada basada en el diseño, implementación, desarrollo y mantenimiento de sistemas integrados de información como son:

SERSOFT

Software administrativo y Financiero que comprende los módulos de:

- Activos fijos
- Compras
- Contabilidad
- Cuentas por pagar



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

- Inventarios
- Nomina
- Presupuesto
- Auditoria

Esta aplicación desarrollada en Rimcobel, con el objeto de mantener en línea y diaria la información de la empresa para la toma de decisiones.

Para las plazas de mercado, existe Visual Basic, su objeto es facturar por concepto de cobros de servicios de arriendo y cartera.

En la bascula se desarrolla la aplicación en Visual Basic, comprende el control de entrada y salida de vehículos al botadero por disposición final, este programa genera entre otros la facturación diaria y mensual de clientes, reporte de morosos enviado esta información para su respectivo cobro.

El programa de PQR esta desarrollado en Visual Basic, tiene como objeto llevar el control del mismo y censo de los usuarios.

Pry Emab: Es un modulo de consulta, del sistema de información del acueducto y que se encuentra trabajando en línea con una herramienta llamada Terminal Servov , se puede consultar todos los datos de los usuarios: facturación, cartera y ajustes.

Se demuestra un bajo compromiso de los empleados esto con relación a los sindicalizados, en la formación ética en valores que incremente el capital moral para hacerle frente a las malas prácticas administrativas.

No existe motivación en los empleados para ejercer el autocontrol ni concientización que conlleve al éxito de la gestión. Tampoco hay conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

El diálogo institucional es informal, entre la área administrativa y el sindicato, fundamentado a través de canales indefinidos para la expresión, donde la información que fluye no tiene niveles de certeza.

El esquema organizacional actual es jerarquizado, las decisiones son centralizadas en el representante legal, la línea de autoridad es rígida, vertical y dificulta la coordinación e impide una comunicación efectiva y oportuna respuesta de servicio.

El esquema organizacional de la EMAB, no está acorde con lo real, ni reflejan los procesos requeridos para el cumplimiento de la misión institucional. Esta la debe realizar la alta gerencia.

1.2.1.1 PRODUCTOS O SERVICIOS

- **Recolección y Transporte:**

Con una frecuencia ordinaria de tres veces por semana, en toda la ciudad se presta el servicio de recolección y transporte de residuos, fruto de un detallado estudio de macro y microrutas.

- **Barrido Áreas Públicas:**

Más de 180 escobitas son los encargados de recoger los residuos. Esta actividad es reforzada con la barredora mecánica, durante 12 horas continuas de trabajo nocturno, sobre las avenidas y vías de mayor amplitud. Las zonas residenciales tienen una frecuencia de barrido de 3 veces por semana. Sobre las principales vías y áreas de mayor actividad humana, el barrido se realiza diariamente en doble jornada, durante 16 horas continuas. Las peatonales y zonas menos



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

transitadas, se atienden con frecuencia unisemanal, cubriendo así a totalidad de la ciudad.

- **Disposición Final:**

Con plena responsabilidad ambiental y conscientes de la herencia recibida de muchos años de desconocimiento e inadecuado manejo de la disposición final de los desechos, el vertedero El Carrasco se ha convertido en el mayor reto de la EMAB, que debe mejorar esta zona para el área metropolitana y convertirla en un verdadero relleno sanitario. Cerca de 750 toneladas de residuos por día ingresan a El Carrasco, provenientes de diez municipios, las cuales son rigurosamente registradas al acceso.

- **Ruta de Reciclaje:**

La EMAB implementó el proyecto para promocionar la separación de los residuos en los hogares y puso en marcha la Ruta de Reciclaje en Bucaramanga.

Así se ofrecen beneficios sociales y económicos como la generación de empleo, se dignifica el trabajo de los recicladores, se disminuye el problema ambiental y se amplía la vida útil de El Carrasco.

- **Biocompost, Residuos Orgánicos:**

Los residuos orgánicos que se generan en las plazas de mercado son recuperados y se destinan a una planta de producción de abono que funciona en El Carrasco, en donde se obtienen 500 toneladas de biocompost al mes.



- **Mobiliario Urbano:**

Nuestros usuarios cuentan con un programa especial de amoblamiento, que le permite a la comunidad ubicar y establecer instrumentos de recolección (Canecas, contenedores, puntos limpios) para eliminar los puntos críticos y colaborar con la limpieza de la ciudad.

SERVICIOS ESPECIALES

- **Grandes Generadores de Residuos:**

Hospitales, colegios, supermercados, restaurantes y hoteles, entre otros, disfrutan de un servicio de recolección diaria, debido a sus condiciones especiales de volumen, composición o manejo de sus residuos. Este servicio es ejecutado por vehículos y tripulación independientes, ajustando los horarios de recolección a las necesidades del usuario.

- **Residuos Verdes:**

La EMAB, presta los servicios de recolección de residuos verdes generados por la poda de árboles, mantenimiento de áreas verdes, jardines y parques.

- **Cultura Ciudadana:**

Con el fin de cambiar actitudes y comportamientos frente al manejo de los residuos sólidos, se ha implementado un programa lúdico y pedagógico dirigido especialmente a niños y niñas para educar y generar conciencia ambiental.



CESIÓN DE DERECHOS

Actualmente la EMAB S.A. E.S.P., en convenio con la Administración Municipal es la entidad encargada del recaudo canon de arrendamiento de las siguientes plazas: San Francisco, Campesina, Guarín, Concordia, por lo cual es la única entidad competente para autorizar la cesiones de derechos de los puestos que están registrados en la base de datos, recaudar el canon de arrendamiento, pago de servicios y convenios de financiación.

1.2.1.2 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMAB CON POSIBLE EFECTOS EN EL AMBITO LEGAL

- No hay controles internos, frente al gasto o la inversión de los ingresos de la Empresa.
- La desorganización interna

Los anteriores problemas han llevado a la EMAB a quedarse sin recursos para invertir en la ampliación del servicio, su modernización y adquisición de equipos.

NO HAY CONTROLES INTERNOS, FRENTE A EL GASTO O LA INVERSIÓN DE LOS INGRESOS DE LA EMPRESA.

CONTRATOS DE SUMINISTRO DE PERSONAL Y SERVICIOS.

NOMINAS PARALELAS:

En primer lugar debemos conceptualizar el término: Se entiende por planta paralela el grupo de personas contratadas para desempeñar funciones que pueden ser ejercidas por el personal de la organización. Esta práctica es variable fundamental



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

para el aumento en los costos de funcionamiento de cualquier empresa y administrativamente con lleva a tener empleados que no se requieren, bien sea los de planta por costos, producción o ambiente organizacional o los temporales por que hacen duplicidad de funciones.

Con estas contrataciones el personal de la EMAB, pasó de 144 empleados a 266. Esta situación constituye un desangre financiero para la empresa, ya que los servicios contratados se requieren por la mala calidad, decidía, y falta de compromiso del personal de nomina, configurándose de esta forma una nómina paralela, que conlleva a un aumento desproporcionado en los costos de operación de la empresa impidiéndole prestar un servicio de calidad, crecer y renovar maquinaria y equipos.

De acuerdo a la información recibida, en la administración de la empresa es frecuente el cambio de cuadros directivos y por ende la aparición de nuevos contratistas y la eliminación de otros provenientes de la administración anterior. Ello conlleva un reflejo de la utilización de la discrecionalidad en la escogencia, convirtiéndose en un riesgo al no tener en cuenta la idoneidad ni un manual de contratación para escoger los contratistas.

Esta discrecionalidad también consiste en la capacidad para nombrar funcionarios y contratar personal sin tener que dar cuenta de sus actos a otras personas o instancias. Es riesgo porque la designación con frecuencia obedece a situaciones políticas o a intereses particulares, que poco o nada tienen que ver con las calidades requeridas para ejercer los cargos o las necesidades reales del servicio.

PRESTACIÓN DEL SERVICIOS DE RECOLECCION POR INTERMEDIARIOS:

La EMAB mediante contratos con empresas de suministro de personal, se encuentra prestando el servicio de recolección de aseo y de funciones administrativas, lo cual



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

implica necesariamente correr el riesgo de estar creando un posible operador que en futuro puede ser la competencia, pero frente a la relación costo beneficio se tiene que esta contratación ha sido la única opción de la empresa para prestar con cierta media de calidad los servicios a su cargo, ya que con el personal de nomina sindicalizado no se puede contar para sacar adelante la empresa por su falta de compromiso y su deficiente vocación de servicio.

LA DESORGANIZACIÓN INTERNA

En la organización administrativa se refleja una falta de responsabilidades del personal de nomina que han visto suplidas sus cargas laborales por el personal de temporales que son los que adelantan las acciones y funciones asignadas al personal de nomina esta situación hace que se presente desorganización y contribuye a una innegable errónea distribución de funciones en desacuerdo a la misión, visión y objetivos de la empresa. Existen áreas a fortalecer y otras a organizar. El área operativa y técnica de función misional debe ser siempre fortalecida, empero al observar el desarrollo de la empresa se viene fortaleciendo y ampliando el área administrativa.

Las áreas a fortalecer y reorganizar son Planeación y desarrollo, técnica y operativa, Comercial, Calidad, Medio ambiente, Comunicaciones, Gestión humana. Las áreas a reorganizar son Jurídica, Financiera, Sistemas, Administrativa, Quejas y reclamos, Control Interno.



1.2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Frente a la cultura organizacional la Empresa no esta manejando este concepto tan vital dentro de cualquier organización, las filosofías administrativas como Calidad Total, Kaisen, Benchmarking, Normas ISO 9000, Planeación Estratégica, entre otros, son desconocidas para ellos, la visión y la misión de la EMAB esta plasmada únicamente en los planes y el concepto de pertenencia a la organización no existe, los programas de capacitación no se realizan, se da Inequidad en las asignaciones salariales, distribución de cargas de trabajo

Por lo anterior se requiere un ajuste administrativo que haga una reinducción del personal de la Empresa con un programa de cultura organizacional, también el ajuste debe crear incentivos que estén dentro de los márgenes de la legalidad y procesos bien definidos y aplicados.



1.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA

- 1 Gerencia**
- 2 Subgerencia Técnica y Operativa**
- 3 Subgerencia Administrativa y Financiera**
- 4 Dirección Comercial**
- 5 Dirección de Planeación**
- 6 Dirección Jurídica**
- 7 Dirección de Plazas**
- 8 Oficina de Auditoria y Control Interno.**

La organización actual presenta una estructura muy rígida y jerarquizada, que no le permite movilidad, ni capacidad de adaptación al proceso de cambio imperante hoy, en lo relativo a la optimización de los recursos en procura de ofrecer un mayor nivel de respuesta y satisfacción a los clientes, llega a contar hasta con cuatro niveles jerarquicos, lo que implica que toda decisión debe pasar hasta por cuatro personas para llegar a ejecutarse.

Hay dependencias que por su tamaño y funciones no ameritan ser independientes.

El análisis ocupacional nos muestra claramente que la estructura actual no es funcional y no se ajusta al proceso de modernización que requiere la EMAB, las unidades o dependencias no están claramente articuladas, la operatividad y funcionalidad de los grupos de trabajo no existe, dentro del organigrama las líneas de comunicación y jerarquización no se aplican, igualmente se verificó las funciones por cada dependencia para determinar si estas responden a las necesidades de la Empresa. Logrando detectar lo siguiente:



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

La actual estructura interna es muy piramidal en su concepción y por ende muy rígida en los procesos de comunicación y adaptación, lo cual conlleva a sobre costos en la prestación de servicios, así como también al establecimiento de una cultura organizacional, basada en islas de poder.

Aunado a la tipología de la organización descrita, no existe un nivel de competencias definido tanto al interior de las dependencias así como a los funcionarios se refiere.

En cuanto a las respuestas a las demandas y necesidades de la población, estas están siendo atendidas de manera reactiva en consideración a lo anterior el nivel de cumplimiento es considerado como medio bajo, en relación con la duplicación de funciones este fenómeno es marcado debido a que los temporales realizan funciones del personal de nomina, también se presentan procesos que no agregan valor para el usuario y menos aún impiden el cumplimiento de metas y objetivos, como son los de educación ambiental.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

1.3.1. PLANTA DE PERSONAL

PERSONAL DE NOMINA VS PERSONAL TEMPORAL

nomina de planta	valor mensual nomina con salario base 2004	nomina temporales	valor nomina mensual	tiempo maximo de temporales en meses	contratista	valor contratos
		56	45,356,216	8	OTA equipo solidario	620,115,338
		15	5,370,000	6	coopemcol ltda	87,251,666
		55	24,157,355	6	vision empresarial e.u.	289,202,624
		18	13,946,866	3	vision empresarial e.u.	61,124,656
142	140,076,277	144	88,830,437			

Tomado de la nomina y contratos suministrados mayo 1 de 2004

De acuerdo a las cifras se percibe, haciendo una relación de número y valor como la nomina de temporales (incluido personal administrativo y operativo en todos los de diferentes perfiles y funciones), frente a la nomina de planta, tiene a esta última con 63% mas costosa que la nomina de temporales.

Razón de ello es ingresos altos y prebendas sindicales que tiene el personal de nomina frente a los justos ingresos del personal temporal.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

**COMPARATIVO DE INGRESOS POR CARGO NOMINA DE PLANTA Vs
 TEMPORALES**

NOMINA DE PLANTA		NOMINA TEMPORALES	
CARGO	SALARIO BASE MENSUAL	CARGO	SALARIO INTEGRAL
DIRECTOR DE PLANEACIÓN	2,191,462	INTERVENTOR DE SUPERVISIÓN Y CONTROL	2,376,000
PROFESIONAL	1,634,000	ASESOR JURIDICO COMERCIAL	1,512,000
TECNICO	1,021,480	TECNICO CONTABLE	900,000
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	817,184	AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 2	700,000
MENSAJERO	715,171	MENSAJERO	379,054
CONDUCTOR	858,044	CONDUCTOR	463,675
AYUDANTE RECOLECCIÓN	817,154	OPERARIO DE BARRIDO Y RECOLECCIÓN	379,054
TECNICO MECANICO	1,021,480	MECANICO	463,675
TOTAL MES	9,075,975	TOTAL MES	7,173,458

Tomado de nomina y contratos a junio de 2004

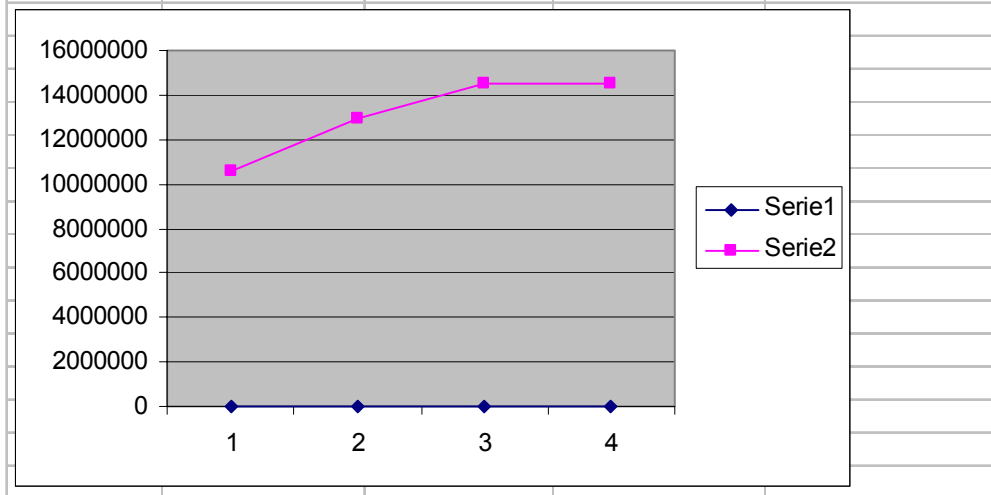
Con este cuadro se reafirma como el personal de nomina tiene unos ingresos superiores a los temporales en cargos similares, la conclusión de esta comparación es que ***si se tuviera todo el personal bajo tercerizaciones los costos de operación de la empresa se reducirían ostensiblemente.***



1.4 ANÁLISIS FINANCIERO

COMPORTAMIENTO DE INGRESOS DE LA EMAB PERIODO 2000-2003

AÑO	2001	2002	2003	2004
TOTAL INGRESOS	\$ 10,611,128	\$ 12,978,896	\$ 14,493,063	\$ 14,500,000



Los datos de este cuadro fueron suministrados por la subdirección administrativa y financiera.

Con respecto al cuadro se puede ver como el crecimiento de los ingresos se da hasta el año 2003, para este año con la pérdida de usuarios producto de la competencia al entrar otro operador a la ciudad de Bucaramanga, los ingresos no crecieron, con respecto al año anterior y frente al índice de crecimiento que se traía de años anteriores decreció, esta situación debe llevar a la empresa a tomar acciones correctivas inmediatas en la medida que los costos de operación del servicio están directamente ligados con los ingresos por venta de los servicios de la EMAB, teniendo en cuenta esta consideración, se requiere con urgencia un recorte



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

en los costos de operación vía reducción en nomina o en personal temporal, pero como ya se dijo en el diagnostico organizacional en este momento quienes representan el servicio de la empresa se encuentra e las tercerizaciones razón por la cual se sugiere afectar la nomina para llegar a un punto de equilibrio frente a los ingresos.

DISCRIMINACIÓN DE INGRESOS

AÑO	2,001	%	2,002	%	2,003	%
Aseo Domiciliario	9,901,117	0.933	11,574,228	0.892	12,620,357	0.871
Disposición Final	430,511	0.041	1,104,762	0.085	1,321,927	0.091
Otros Servicios	243,848	0.023	357,191	0.028	360,262	0.025
Administración Plazas de Mercado	295,424	0.028	313,721	0.024	327,123	0.023
Descuentos, Devoluciones y Rebajas	-259,894	-0.024	-371,006	-0.029	-136,606	-0.009
TOTAL INGRESOS	10,611,006		12,978,896		14,493,063	

Datos tomados de los balances de PyG, las cifras del 2004 no se tomaron en cuenta por no tener certeza en el comportamiento de las mismas en razón a que por primera vez la EMAB enfrenta la competencia y no se tiene una referencia.

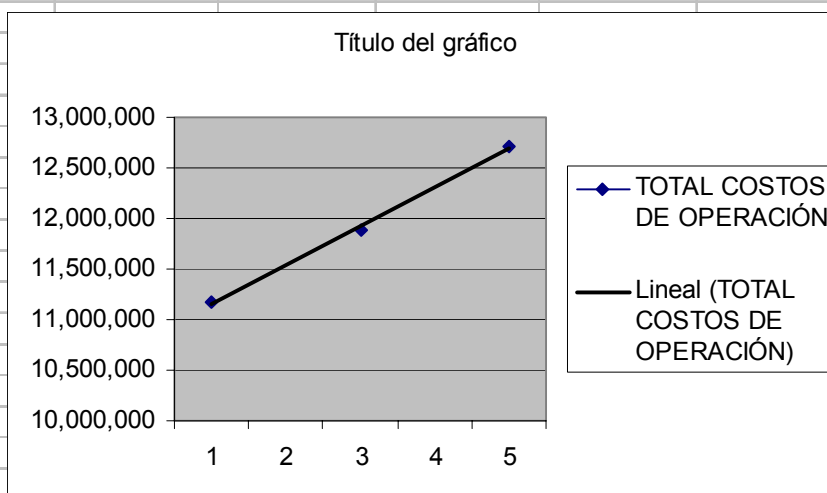
De este cuadro se desprende como la mayoría de ingresos son por concepto de aseo domiciliario en un 87% seguido de la disposición final en un 0.9% estos porcentajes reafirman como la disminución en el numero de usuarios por minima que sea impacta de una manera drástica las finanzas de la empresa y por ende en forma reactiva tenemos que ajustar nuestros costos de operación.

COMPORTAMIENTO DE COSTOS DE OPERACIÓN DE LA EMAB PERIODO 2000-2003



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

AÑO	2001	%	2002	%	2003	%
Costos por Servicios Personales	2,984,020	0.267	3,066,139	0.258	3,637,157	0.286
Costos Generales	849,602	0.076	884,052	0.074	1,219,066	0.096
Costos						
Depreciaciones	755,648	0.068	871,284	0.073	374,870	0.029
Arrendamientos	1,700	0.000		0.000		0.000
Ordenes y Contratos						
Mantenimiento	303,179	0.027	367,636	0.031	163,689	0.013
Costos de Bienes y Servicios Públicos	1,036,632	0.093	853,772	0.072	857,966	0.067
Honorarios	211,464	0.019	171,446	0.014	185,186	0.015
Servicios Públicos	39,256	0.004	31,901	0.003	43,291	0.003
Otros costos de operación	554,802	0.050	776,483	0.065	618,553	0.049
Seguros	159,712	0.014	254,376	0.021	196,731	0.015
Impuestos	17,115	0.002	22,240	0.002	5,131	0.000
Ordenes y Contratos por otros servicios	4,260,962	0.381	4,592,855	0.386	5,409,780	0.426
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	11,174,092		11,892,184		12,711,420	



Los datos fueron tomados de las notas contables de los balances periodo suministrado 2001 a 2003.

En la tabla anterior se observa como la mayor participación dentro de los costos de operación la tiene la nomina con un 26% y ordenes y contratos por otros servicios en un 42%, las ordenes y contratos tienen este peso debido al outsourcing con la empresa REDIBA, para la recolección de los ciclos 4, 5 y 6. y lo que se vera mas



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

adelante la contratación de temporales para el área técnico operativa y la nomina paralela del área administrativa.

Según estos datos los costos de operación consumen la mayoría de los ingresos de la EMAB, no pudiéndose tocar los costos de REDIBA, la única opción para solventar la perdida de usuarios es reduciendo nuestros costos de operación vía recorte en la nomina.

COMPARATIVO INGRESOS VS COSTOS DE OPERACIÓN Y GASTOS DE OPERACIÓN

INGRESOS			
AÑO	2001	2002	2003
INGRESOS POR SERVICIOS	10,611,128	12,978,896	14,493,063
OTROS INGRESOS	792,979	298,994	287,862
TOTAL INGRESOS	11,404,107	13,277,890	14,780,925
EGRESOS			
AÑO	2001	2002	2003
COSTOS DE OPERACIÓN	11,174,092	11,892,184	12,711,420
GASTOS DE OPERACIÓN	1,505,914	1,509,454	1,754,688
TOTAL EGRESOS	12,680,006	13,401,638	14,466,108
UTILIDAD DEL			
EJERCICIO	-1,275,899	-123,748	314,817

Datos tomados de los PyG 2001 a 2003, cuadro en miles de pesos

Se observa por la tabla que en los años 2001 y 2002 hubo perdidas, en el año 2003 hay una utilidad \$314.817.000 pesos, esto demuestra que la empresa con excepción del año pasado, sus costos y gastos de operación están por encima de sus ingresos.

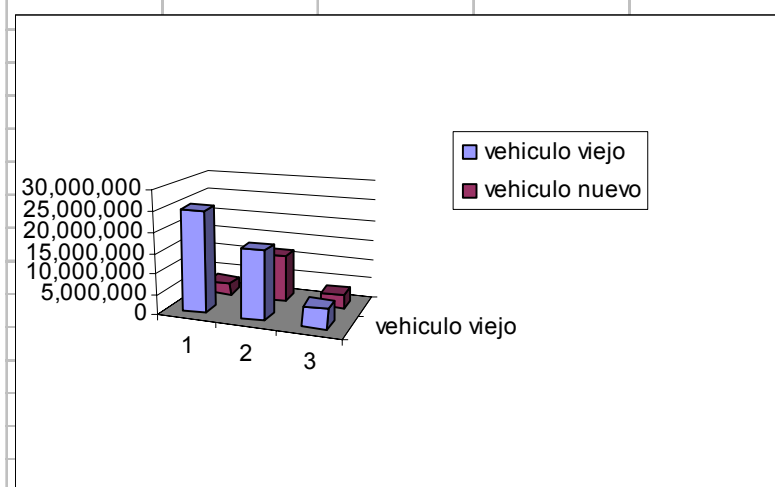


DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

En el 2004 no parece cambiar de rumbo esta situación, en vista que las ejecuciones a junio muestran que del total de ingresos ya se han apropiado el 71%, es decir \$12.546.165.805 millones de pesos, el restante porcentaje de recursos están para el pago de personal de nomina en su mayoría, de forma tal que cualquier acción en torno a la reestructuración para este año debe hacerse con créditos o inyección de capital por los accionistas de la empresa.

**COMPARATIVO DE MANTENIMIENTO DE UN VEHICULO RECOLECTOR USADO
 A UNO NUEVO DIESEL**

concepto	vehiculo viejo	vehiculo nuevo		
repuestos	25,053,620	3,000,000		
combustible	16,866,957	11,806,870		
lubricantes	4,800,000	3,360,000		
total	46,720,577	18,166,870		
%		0.39	diferencia	28,553,707



Tomado de conceptos, y proyecciones del jefe de mantenimiento José Luis Delgado Mejía.

Según los datos consignados en la tabla el mantenimiento, un vehículo viejo es 61% mas costoso que un vehículo nuevo, teniendo en cuenta esto, la renovación de equipo vale la pena ya que el ahorro mensual de mantenimiento de un vehículo viejo frente a uno nuevo es de \$28.553.707 millones de pesos y como lo veremos mas



1.5 CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

La EMAB es, sin discusión alguna, una de las empresas más importantes de Bucaramanga y líder en el servicio de aseo y es totalmente VIABLE Y MUY RENTABLE. **La empresa debe** como empresa líder en su sector, desarrollar sus actividades con un sentido social, cultural, tecnológico y ecológico, garantizando en el futuro, mediante la gestión idónea, su rentabilidad y el mejor servicio a sus clientes.

Debe dársele prioridad a las **actividades estratégicas o misionales** de la Empresa; las **áreas técnicas y operativas** deben contar en todo momento con el **personal necesario** e idóneo, para prestar un excelente servicio al igual que el área comercial y de calidad.

Aunado a lo anterior es necesario establecer OBJETIVOS DE CALIDAD PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE ASEO (Propiciar al interior de la organización un **cambio cultural** positivo, mediante el desarrollo en cada uno de los empleados de una actitud de servicio hacia los usuarios y compañeros de trabajo, mayor conciencia sobre la calidad y el mejoramiento continuo en las tareas que se desempeñan y **sistematización** de los procesos para buscar su inmediatez, eficiencia y eficacia.) y consecuentemente buscar la certificación de calidad ISO, los objetivos deben ser:

- Suministrar a los usuarios un servicio de **recolección domiciliaria de calidad** y de conformidad con la normativa legal vigente.
- Ofrecer un servicio **confiable** de acuerdo con las condiciones preestablecidas y siempre que causas de fuerza mayor no incidan en la prestación del mismo.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

- Disponer las basuras de manera técnica produciendo el **mínimo impacto ambiental** posible.
- **Erradicar** puntos clandestinos de disposición de basuras, **evitando la reaparición** de los mismos.
- **Atender** las solicitudes de servicios adicionales de los usuarios en el **mínimo tiempo posible**.

Lo anterior conlleva necesariamente **al fortalecimiento de la Gestión Comercial**. Una empresa que aspire a ser líder en su sector de actividad debe saber atender las exigencias de sus usuarios con dedicación, cortesía y espíritu de servicio.

Bajo estos supuestos, el área comercial deberá constantemente examinar de manera crítica sus procedimientos y la introducción de soluciones innovadoras que agilicen las gestiones de los usuarios. Se trata de ofrecer los más altos estándares de eficacia, discreción, rapidez, seriedad y amabilidad.

Otros factores no menos importantes consisten en una accesibilidad lo más amplia posible a las oficinas de Atención al Usuario, y el progresivo desarrollo de servicios vía teléfono, Internet etc., que ahorran tiempo tanto al cliente como a la Empresa.

En esta área de calidad y comercial se vincula imperiosamente lo referente al área de talento humano, al apoyar el mejoramiento del talento humano se impulsa la competitividad empresarial, por ello debemos guiarnos por las directrices de la Dirección Nacional de Planeación a saber:

En el tema financiero es imperioso la necesidad de reducir costos y en este momento lo más oneroso para la empresa es el personal de nómina y los temporales que cumplen funciones de los empleados de nómina, se sugiere entonces liquidar a todos los trabajadores de la empresa vinculados en nómina y tercerizar la vinculación de personal con precios del mercado, esto permitirá a la empresa un ahorro en el tiempo suficiente para apalancar procesos de crecimiento de la empresa y renovación de equipos y maquinaria que tanto necesita la EMAB



CRITERIOS DE REESTRUCTURACIÓN PARA LA EMAB

2.

La propuesta de estructura y planta de personal debe regirse por los siguientes criterios:

1. La nueva planta debe reducir los gastos de funcionamiento de la entidad, en su componente de gastos de personal.
2. Se deberá subsanar problemas de duplicidad de funciones y de colisión de competencias entre dependencias y empleados.
3. La nueva planta, responderá a la conformación de la estructura donde se aplicará el criterio de distribución de cargos misionales y de apoyo en 95% y 5% respectivamente, lo cual está determinado por las funciones de la dependencia y no del cargo, según estudio DNP, SUPERSERVICIOS Y CRA.
4. A partir de la entrada en vigencia de la reestructuración, la empresa solo vinculará personal mediante tercerizaciones, buscando los mejores precios del mercado, del personal a vincular.
5. Se liquidará los contratos a término indefinido
6. Se deben reducir los gastos de funcionamiento a través de la limitación de las áreas de apoyo y del personal en estas áreas.
7. La planta propuesta se ajustará al criterio de mantener, en lo posible, una estructura plana (pocos niveles jerárquicos).



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

8. El incremento de la planta de personal responderá a los ingresos por la prestación del servicio.
9. Solo existirán en nómina los subgerentes, el Jefe de la Oficina de PQYR y el gerente de la empresa.
10. La nueva planta debe, unificar los salarios al máximo siguiendo criterios de funciones, responsabilidades e ingresos
11. La coordinación de los grupos internos de trabajo han de recaer en cargos de tipo profesional.
12. En cada dependencia se dejará un auxiliar administrativo para apoyo a los profesionales y técnicos.
13. Para la terminación de los contratos a las personas que tienen fuero sindical se tendrán en cuenta el procedimiento estipulado en el código sustantivo del trabajo.



2.1 VISION DE LA EMPRESA

Ser una Empresa líder a nivel nacional en la Gestión Integral de los Residuos sólidos, buscando siempre el beneficio ambiental y social de los involucrados en los diferentes procesos liderados por la Empresa, garantizando el permanente mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

Atender la demanda por la prestación integral del servicio público domiciliario de aseo, como medio para contribuir eficazmente al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, en el marco de la productividad, eficacia y economía en el servicio, partiendo de un proceso educativo que involucre a los generadores, permitiéndoles reconocer el valor de los desechos y minimizar su producción, para lograr una gestión ambientalmente eficiente en cada una de sus etapas: generación, recolección, transporte, transformación y/o disposición final.



OBJETIVOS GENERALES

2.3.

Garantizar de una manera ágil y adecuada la prestación del servicio público domiciliario de aseo, incorporando su funcionamiento dentro de las normas del derecho privado que permite mayor celeridad en los exigentes procesos de modernización de los mismos. Dentro de los objetivos generales puede describirse las siguientes actividades:

- Prestar el servicio de recolección y transporte de los residuos sólidos domiciliarios generados en el área del Municipio de Bucaramanga.
- Disponer técnicamente los residuos sólidos en la zona del relleno sanitario, conforme a las disposiciones ambientales vigentes
- Realizar labores de barrido y limpieza de calles y avenidas
- Promover la actividad del reciclaje en la fuente en el área de prestación del servicio.

METAS GENERALES

2.4

- Fortalecer el área comercial de la Empresa con el objeto de mantener y ampliar la cobertura del servicio.
- Afianzar la prestación del servicio, manteniendo la calidad de Empresa líder en el Área Metropolitana de Bucaramanga.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

- Convertir el área de disposición final en relleno sanitario
- Mantener y mejorar la calidad y efectividad del servicio prestado a los Usuarios
- Promover la cultura ciudadana en aseo
- Solucionar el conflicto social de los recicladores que aún existen en la terraza del área de disposición final.

Poner en funcionamiento la planta de transformación y aprovechamiento de los elementos reciclables.

3

PROPUESTA

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN

Liquidación de todos los contratos de término indefinido de personas que estén vinculados a la planta de la EMAB:

VALOR: \$1,052,345,559 MILLONES DE PESOS

Renovación de chasis de vehículos recolectores

VALOR: \$2.059.750.000 MILLONES DE PESOS

Esta renovación se puede hacer en un periodo de tres años, renovando el primer año 4 vehículos, el segundo otros cuatro vehículos y el tercero tres.



VALOR DE LA REESTRUCTURACIÓN

\$ 3.112.500.000 millones de pesos

ESTRUCTURA ACTUAL Vs ESTRUCTURA PROPUESTA

#	Estructura Actual	#	Estructura Propuesta
1	Gerencia	1	Gerencia
2	Subgerencia Técnica y Operativa	2	Subgerencia Técnica y Operativa Procesos: (barrido, recolección, mantenimiento, disposición final)
3	Subgerencia Administrativa y Financiera	3	Subgerencia Administrativa y Financiera Procesos: (Tesorería, Presupuesto, Contabilidad, Nomina, Almacén, Compras)
4	Dirección Comercial	4	Subgerencia Comercial y de servicio al Cliente Procesos: (Mercadeo, Publicidad y Comunicaciones, Control de Facturación, Servicio al Cliente, P, Q y R)
5	Dirección de Planeación	5	Oficina Asesora (Control Interno, Planeación y Calidad, Jurídica) Procesos: Control Interno, Planeación y Calidad, Jurídica
6	Dirección Jurídica		
7	Dirección de Plazas		
8	Oficina de Auditoria y Control Interno.		

Se reducirán en tres las dependencias de la empresa y se entregara al municipio la administración de las plazas de mercado que son para la EMAB, actividad que no



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

tiene un balance positivo en la relación costo beneficio y de la cual no recibe ingresos por parte del municipio ente al cual le pertenecen estas infraestructuras.

Control interno y auditorias, recaerá como lo indica la Ley 87de 1993 y reglamentarios en una persona que tendrá dedicación exclusiva y será del nivel asesor.

gerencia	subgerencia técnica y operativa	subgerencia administrativa y financiera	subgerencia comercial y de servicio al cliente	oficina asesora
procesos dirección de políticas empresariales para la EMAB	procesos: barrido, recolección, mantenimiento, disposición final	procesos: tesorería, presupuesto, contabilidad, nomina, almacén, compras	procesos: mercadeo, publicidad y comunicaciones, control de facturación, servicio al cliente, p, q y r comercial aforos	procesos: control interno, planeación y calidad, jurídica

Esta estructura interna brinda la posibilidad de tener una planta muy plana que permite equipos de trabajo especializados en funciones con alto grado de sinergia con una estrecha supervisión que permiten llevar un registro específico de las actuaciones de cada dependencia y valorar el desempeño real, también nos proporciona una inmediata retroalimentación.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Es necesario la especialización con procedimientos y programas eficaces con personal motivado e innovador pero también se tiene que tener en cuenta las variables económicas y el ajuste financiero que no permite que crezca la estructura sino que por el contrario la obliga a adelgazar y disminuir costos.

Distribución de personal en la estructura propuesta

Gerencia	Subgerencia Técnica y Operativa	Subgerencia Administrativa y Financiera	Subgerencia Comercial y de servicio al Cliente	Oficina Asesora
1 Gerente 2 Asistentes 1 conductor total 4	1. Subgerente 1. auxiliar administrativo 4. Profesional Universitario 125. operarios de barrido 20. conductores 39 operarios de recolección 3. técnicos mecánicos 5. ayudantes mecánicos 3 operarios disposición final total 201	1. Subgerente 1. auxiliar administrativo 1 profesional universitario Contador 1. profesional universitario 1. técnico en sistemas 2. operarios de servicios generales total 7	1. Subgerente 1. auxiliar administrativo 1 profesional universitario PQ y R 5 profesionales universitarios 5 técnicos administrativos total 13	1. Asesor de Control Interno 1. Asesor de Planeación y calidad 1. Asesor Jurídico 1. Auxiliar administrativo total 4



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER
Planta propuesta por niveles

cargo	#	valor unitario	valor total	tipo de vinculación
gerente	1	5,722,050	5,722,050	LNRYR
subgerentes	3	2,200,000	6,600,000	nomina
asesores	3	2,000,000	6,000,000	tercerización
profesionales universitarios	1	1,500,000	1,500,000	nomina
profesionales universitarios	11	1,500,000	16,500,000	tercerización
tecnicos	9	900,000	8,100,000	tercerización
asistentes	2	800,000	1,600,000	tercerización
auxiliares administrativos	4	700,000	2,800,000	tercerización
conductores	21	470,000	9,870,000	tercerización
operarios de barrido	125	379,054	47,381,750	tercerización
operario de recolección	39	379,054	14,783,106	tercerización
operario de disposición final	3	379,054	1,137,162	tercerización
ayudantes mecanicos	5	379,054	1,895,270	tercerización
operario de servicios generales	2	379,054	758,108	tercerización
total	229	17,687,320	124,647,446	

Planta de personal actual Vs planta de personal propuesta

Nomina actual		Nomina de temporales		Nomina propuesta	
No. De personas	valor	No. De personas	valor	No. De personas	valor
142	140.076.217	144	88.830.437	229	124.147.446



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Costo nomina actual año 2004	\$2.615.638.714
---------------------------------	-----------------

Nomina total temporales y nomina	286
Valor	\$228.906.647

Ahorro mes con nomina propuesta	\$104.759.201
Ahorro año con nomina propuesta	\$1.257.110.412

Costo nomina propuesta año	\$1.489.769.352
---	------------------------

Costo indemnización	\$1.052.345.559
Total nomina propuesta año mas indemnizaciones	\$2.542.114.911

Costo nomina actual año 2004	\$2.615.638.714
---------------------------------	-----------------



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

INDEMNIZACIONES PERSONAL DE NOMINA

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA DE INGRESO	SALARIO BASE	MESES DE SERVICIO	VALOR INDEM.
GERENCIA	ORLANDO ARIZA RAMIREZ	GERENTE GENERAL	2004/01/07	5,722,060	0	0
GERENCIA	ROBERTO VERA VILLAMIZAR	CONDUCTOR GRADO 2	2004/02/02	858,044	5	858,044
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y SIST	HERNAN AGREDO ACEVEDO	DIRECTOR	1998/01/11	2,191,462	78	22,279,864
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y SIST	LUDWING ANTONIO MEDINA CHAVEZ	TECNICO ADMINISTRATI	1998/11/01	1,021,480	68	8,966,324
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y SIST	MARIBEL OVIEDO RUEDA	PROFESIONAL	2004/03/01	1,634,215	4	1,634,215
DIRECCIÓN JURIDICA	ELBERTO GOMEZ GUZMAN	DIRECTOR	2003/08/19	2,191,462	11	2,191,462
DIRECCIÓN JURIDICA	GERSON MORENO CORZO	TECNICO ADMINISTRATI	1998/01/11	1,021,480	78	10,385,047
DIRECCIÓN JURIDICA	LUIS EMILIO ALVAREZ BLANCO	TECNICO ADMINISTRATI	2004/02/02	1,021,480	5	1,021,480
OFICINA DE PETICIONES QUEJAS Y	LAURA RUEDA SERRANO	JEFE DE OFICINA	1998/11/01	1,829,821	68	16,061,762
OFICINA DE PETICIONES QUEJAS Y	SILVIA FLOREZ SOLANO	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
OFICINA DE AUDITORIA Y CONTROL	LILIANA PATRICIA FORERO CALA	JEFE DE OFICINA	2003/08/20	1,829,821	11	1,829,821
DIRECCIÓN COMERCIAL	AMPARO HERNANDEZ DURAN	PROFESIONAL	2004/02/12	1,634,215	5	1,634,215
DIRECCIÓN COMERCIAL	ANA MERCEDES RUIZ MANTILLA	TECNICO ADMINISTRATI	1998/01/11	1,021,480	78	10,385,047
DIRECCIÓN COMERCIAL	CARLOS GUILLERMO MARTINEZ NIÑO	AUXILIAR ADMINISTRAT	2004/02/10	817,184	5	817,184
DIRECCIÓN COMERCIAL	DARIO FORERO GARCIA	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
DIRECCIÓN COMERCIAL	FREDY MARTIN MORA RAMIREZ	DIRECTOR	2004/02/02	2,191,462	5	2,191,462
DIRECCIÓN COMERCIAL	JORGE LOPEZ VELASCO	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
DIRECCIÓN COMERCIAL	JORGE ENRIQUE GRANDE	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
DIRECCIÓN COMERCIAL	JUAN CARLOS GELVEZ CLAROS	TECNICO ADMINISTRATI	1998/01/11	1,021,480	78	10,385,047
DIRECCIÓN COMERCIAL	MARTHA LIGIA LOPEZ SANTOS	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
DIRECCIÓN COMERCIAL	NILSA PILAR CASTRO SALCEDO	DIRECTOR	2001/09/10	2,191,462	33	8,583,226
DIRECCIÓN COMERCIAL	OLGA LUCIA SOLANO BARRIOS	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
DIRECCIÓN COMERCIAL	RAUL MORENO JEREZ	PROFESIONAL	1998/11/01	1,634,215	68	14,344,776
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	ARGENIS SANCHEZ RODRIGUEZ	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	BETSY NIÑO	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/11/01	817,184	68	7,173,060



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

DESCRIPCION DEL DEPARTAMENTO	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA DE INGRESO	SALARIO BASE	MESES DE SERVICIO	VALOR INDEM.
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	CARMEN MORALES	A YUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	CARMEN PUENTES PINEDA	PROFESIONAL	1998/01/11	1,634,215	78	16,614,519
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	DANIEL RANGEL JAIMES	SUBGERENCIA ADMINIST	2004/02/02	2,584,718	5	2,584,718
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	FABIOLA PACHECO LEON	SUBGERENCIA ADMINIST	2004/05/19	2,584,718	2	2,584,718
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	FANNY RAMIREZ VELASCO	AUXILIAR ADMINISTRAT	2004/06/02	817,184	1	817,184
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	GUSTAVO MENDEZ BARRIOS	AUXILIAR ADMINISTRAT	2004/03/01	817,184	4	817,184
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	HELDER MAURICIO MORENO CHACON	JEFE DE OFICINA	2004/04/01	1,634,215	3	1,634,215
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	HERNAN MONTERO OJEDA	SUBGERENCIA ADMINIST	2001/12/11	2,584,718	30	9,046,513
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	HUGO CADENA FIERRO	MENSAJERO AUXILIAR	1998/01/11	715,171	78	7,270,905
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	HUGO DIAZ QUIROGA	AUXILIAR ADMINISTRAT	2001/10/16	817,184	33	3,200,637
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	LEOMARINA BUSTOS ANTOLINEZ	TECNICO ADMINISTRATI	2004/03/01	1,021,480	4	1,021,480
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	MARIO FERNANDO SANTOS CHONA	PROFESIONAL	1998/01/11	1,634,215	78	16,614,519
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	MARTHA HELENA HIGUERA HERNANDE	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/11/01	919,331	78	9,346,532
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	OSCAR IVAN RAMIREZ JEREZ	AUXILIAR ADMINISTRAT	2002/07/15	817,184	24	2,179,157
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	PABLO HERNANDEZ SILVA	AUXILIAR ADMINISTRAT	2004/03/02	817,184	4	817,184
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	PABLO EMILIO VALENCIA MARTINEZ	TECNICO ADMINISTRATI	1998/01/11	1,021,480	78	10,385,047
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	RICARDO MANUEL RODRIGUEZ RODRI	PROFESIONAL	1997/06/03	1,634,215	84	17,976,365
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	RUBIELA RODRIGUEZ PEDRAZA	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	SERGIO ANDRES CUADROS GUARIN	OPERADOR DE BASCULA	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y F	VICTOR ALFONSO PORRAS HERNANDE	AUXILIAR ADMINISTRAT	2004/03/05	817,184	4	817,184
SUBGERENCIA TECNICA OPERATIVA	ABELARDO DURAN LEIVA	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
SUBGERENCIA TECNICA OPERATIVA	GLADYS OSMA VILLAMIZAR	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
SUBGERENCIA TECNICA OPERATIVA	HUMBERTO CASTILLO REYES	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
SUBGERENCIA TECNICA OPERATIVA	JAIMES HERNANDEZ GUALDRON	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
SUBGERENCIA TECNICA OPERATIVA	JORGE ENRIQUE DELGADO ROSAS	TECNICO OPERATIVO	1998/01/11	1,021,480	78	10,385,047
SUBGERENCIA TECNICA OPERATIVA	LUCERO CACERES TERAN	SUBGERENCIA TECNICA	2003/11/20	2,584,718	8	2,584,718
SUBGERENCIA TECNICA OPERATIVA	OSCAR JAVIER GALEANO PENAGOS	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

DESCRIPCION DEL DEPARTAMENTO	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA DE INGRESO	SALARIO BASE	MESES DE SERVICIO	VALOR INDEM.
AREA DE DISPOSICIÓN FINAL	AURORA URBINA AMADO	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE DISPOSICIÓN FINAL	DANIEL CONTRERAS GUEVARA	OPERADOR DE BASCULA	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
AREA DE DISPOSICIÓN FINAL	ENRIQUE ARENAS	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
AREA DE DISPOSICIÓN FINAL	GERARDO DELGADO	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
AREA DE RECOLECCIÓN	ADOLFO MURIEL VELASQUEZ	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	ALEJANDRO HERNANDEZ CRISPIN	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	ALIRIO MENDOZA PARRA	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIÓN	ALVARO CACERES VARGAS	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	ALVARO CORREA CARRILLO	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	ALVARO HERNANDEZ RANGEL	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	ALVARO LINARES	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	ALVARO PINZON HERNANDEZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	ARTURO DIAZ FLOREZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	BALDEMAR MORENO SARMIENTO	CONDUCTOR GRADO 2	1998/11/01	858,044	68	7,531,720
AREA DE RECOLECCIÓN	BENIGNO GOMEZ HERNANDEZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIÓN	CARLOS ORTIZ CASADIEGO	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	CARLOS ADOLFO CAUTH ASCENCIO	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	CARLOS JULIO MARIN PICO	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIÓN	CARLOS MIGUEL HERRERA ROMERO	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	EDGAR GOMEZ RAVELO	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	EDINSON RAMON SILVA SALAMANCA	CONDUCTOR GRADO 1	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	EDUARDO CARDENAS	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	ENCARNACION SEPULVEDA VILLAMIZ	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	ERNESTO GUTIERREZ ACEVEDO	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	EZEQUIEL SIERRA MELO	AYUDANTE	2004/04/13	817,184	3	817,184
AREA DE RECOLECCIÓN	FABIO CAMILO DOMINGUEZ RUEDA	CONDUCTOR GRADO 1	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	FRANCISCO ANTONIO BAUTISTA MAR	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	GERARDO GRANADOS	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
ESTUDIO TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESA DE ASEO DE BUCARAMANCA - EMAB S.A. E.S.P.						
					74	8,308,037



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

DESCRIPCION DEL DEPARTAMENTO	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA DE INGRESO	SALARIO BASE	MESES DE SERVICIO	VALOR INDEM.
AREA DE RECOLECCIÓN	GERMAN ALONSO VERA VERA	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	GONZALO SANABRIA FLOREZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	GREGORIO QUIÑONEZ MENDOZA	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	GUSTAVO HURTADO PARADA	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIÓN	GUSTAVO MARTINEZ ACUÑA	CONDUCTOR GRADO 2	1998/11/01	858,044	68	7,531,720
AREA DE RECOLECCIÓN	GUSTAVO RAMIREZ ORTIZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	HENRY ANTONIO ROBLES HOYAGA	AYUDANTE	2004/03/01	817,184	4	817,184
AREA DE RECOLECCIÓN	HERIBERTO LOPEZ	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	78	8,852,827
AREA DE RECOLECCIÓN	HERNANDO CASTELLANOS RIVERA	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	HUGO JOSE RAMIREZ CASTELLANOS	CONDUCTOR GRADO 1	1997/03/12	817,184	76	8,081,042
AREA DE RECOLECCIÓN	IVAN MACIAS RUBIANO	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIÓN	JAIMÉ BASTO MARTINEZ	AYUDANTE	2004/02/10	817,184	6	817,184
AREA DE RECOLECCIÓN	JAVIER CADENA MARTINEZ	CONDUCTOR GRADO 1	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	JAVIER ENRIQUE FLOREZ DIAZ	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
AREA DE RECOLECCIÓN	JEREMIAS CORREDOR VARGAS	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	JESÚS LLANO NOVA	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIÓN	JOSE BRUNO MELGAREJO LIZCANO	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIÓN	JOSE DOMINGO BARRAGAN PATIÑO	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	JOSE JOAQUIN HERRERA FUENTES	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	JOSE MANUEL HERNANDEZ	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	JOSE MIGUEL MANCILLA ACEVEDO	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIÓN	LUIS ALBERTO BAUTISTA SALAZAR	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIÓN	LUIS ALEJANDRO CAMACHO MIRANDA	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIÓN	LUIS ALFREDO MORENO GOMEZ	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIÓN	LUIS ALFREDO RAMIREZ DUQUE	AYUDANTE	2004/02/05	817,184	5	817,184



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

DESCRIPCION DEL DEPARTAMENTO	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA DE INGRESO	SALARIO BASE	MESES DE SERVICIO	VALOR INDEM .
AREA DE RECOLECCIãN	LUIS ANTONIO FUENTES AYALA	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIãN	LUIS FRANCISCO MENDOZA VALDIVI	CONDUCTOR GRADO 2	1998/11/01	858,044	68	7,531,720
AREA DE RECOLECCIãN	LUIS JOSE MENDIVELSO TOLOZA	CONDUCTOR GRADO 2	1998/11/01	858,044	68	7,531,720
AREA DE RECOLECCIãN	LUIS MARIA SIERRA SIERRA	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIãN	MARTIN AGUILAR RODRIGUEZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIãN	MARTIN LLANO NOVA	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIãN	MARTIN MEZA TRIANA	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIãN	MARTIN MORENO CASTELLANOS	SUPERVISOR	1998/11/01	919,331	68	8,069,683
AREA DE RECOLECCIãN	MARTIN RAMIREZ ARCINIEGAS	CONDUCTOR GRADO 1	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIãN	MAURO MEJIA MANTILLA	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIãN	NELSON PORTILLA RODRIGUEZ	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIãN	ORLANDO FONSECA ARDILA	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE RECOLECCIãN	RAFAEL ENRIQUE MURILLO BARAJAS	CONDUCTOR GRADO 2	1998/11/01	858,044	68	7,531,720
AREA DE RECOLECCIãN	ROBERTO BUITRAGO JIMENEZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIãN	ROBERTO LOPEZ VERA	AYUDANTE	1998/11/01	817,184	68	7,173,060
AREA DE RECOLECCIãN	SERGIO ZAMBRANO	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE RECOLECCIãN	WILSON MUÑOZ MUÑOZ	CONDUCTOR GRADO 2	1998/11/01	858,044	68	7,531,720
AREA DE BARRIDO	JOSE ISMAEL HERRERA ZARATE	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE BARRIDO	JOSE VICENTE AGUILAR HERNADEZ	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
AREA DE BARRIDO	LUIS ANGEL JURADO FIGUEROA	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE BARRIDO	LUIS ENRIQUE YATE CABALLERO	SUPERVISOR	1998/01/11	919,331	78	9,346,532
AREA DE BARRIDO	NEFTALI OSORIO PABON	CONDUCTOR GRADO 2	1998/01/11	858,044	78	8,723,447
AREA DE MANTENIMIENTO	ALBERTO GAMBOA MERCHAN	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE MANTENIMIENTO	COSME DAMIAN SANDOVAL TOSCANO	TECNICO ELECTRICISTA	1998/01/11	1,021,480	78	10,385,047
AREA DE MANTENIMIENTO	DA GOBERTO MARTINEZ MARTINEZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE MANTENIMIENTO	GERMAN SUAREZ S GUILLERMO	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE MANTENIMIENTO	CARDENAS	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
 UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA DE INGRESO	SALARIO BASE	MESES DE SERVICIO	VALOR INDEM.
AREA DE MANTENIMIENTO	HERNANDO ZAFRA VARGAS	TECNICO MECANICO	2004/05/13	1,021,480	2	1,021,480
AREA DE MANTENIMIENTO	JESUS IGNACIO QUIJONES CHACON	AUXILIAR ADMINISTRAT	2004/01/22	817,184	5	817,184
AREA DE MANTENIMIENTO	JOSE ANTONIO CROFORT HERNANDEZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE MANTENIMIENTO	JOSE LUIS DELGADO MEJIA	JEFE DE OFICINA	2002/09/16	1,829,821	22	4,371,239
AREA DE MANTENIMIENTO	JOSELIN ESTUPINAN APARICIO	TECNICO MECANICO	1998/01/11	1,021,480	78	10,385,047
AREA DE MANTENIMIENTO	JUAN MANUEL ORDOÑEZ VILLAMIZAR	ALMACENISTA	2004/02/06	1,223,987	5	1,223,987
AREA DE MANTENIMIENTO	MARIO ENRIQUE GAMBOA HERNANDEZ	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE MANTENIMIENTO	SAMUEL BELTRAN JAIMES	AYUDANTE	1998/01/11	817,184	78	8,308,037
AREA DE MANTENIMIENTO	ZORAYDA VELASCO MARTINEZ	AUXILIAR ADMINISTRAT	1998/11/01	919,331	68	8,069,683
DIRRECCIÓN DE PLAZAS	GILBERTO ANTONIO RUEDA PICO	DIRECTOR	2004/02/10	2,191,462	5	2,191,462
TOTAL				149,076,277		1,052,345,559

Artículo 64. Terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa. MODIFICADO LEY 789/2002, ARTICULO 28.

En todo contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable. Esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente.

En caso de terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada, por parte del empleador o si éste da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causas contempladas en la ley, el primero deberá al segundo una indemnización en los términos que a continuación se señalan:

En los contratos a término fijo, el valor de los salarios correspondientes al tiempo que faltare para cumplir el plazo estipulado del contrato; o el del lapso determinado por la duración de la obra o la labor contratada, caso en el cual la indemnización no será inferior a quince (15) días.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

En los contratos a término in definido la indemnización se pagará así:

a) Para trabajadores que devenguen un salario inferior a diez (10) salarios mínimos mensuales legales:

1. Treinta (30) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.
2. Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo se le pagarán veinte (20) días adicionales de salario sobre los treinta (30) básicos del numeral 1, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción;

b) Para trabajadores que devenguen un salario igual o superior a diez (10), salarios mínimos legales mensuales.

1. Veinte (20) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.
2. Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo, se le pagarán quince (15) días adicionales de salario sobre los veinte (20) días básicos del numeral 1 anterior, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

Parágrafo transitorio. Los trabajadores que al momento de entrar en vigencia la presente ley, tuvieren diez (10) o más años al servicio continuo del empleador, se les aplicará la tabla de indemnización establecida en los literales b), c) y d) del artículo 6° de la Ley 50 de 1990, exceptuando el parágrafo transitorio, el cual se aplica únicamente para los trabajadores que tenían diez (10) o más años el primero de enero de 1991.



SUPRESIÓN DE CARGOS DESEMPEÑADOS POR EMPLEADOS QUE GOZAN DE FUERO SINDICAL¹

Es de la esencia del fuero sindical, el que ningún trabajador (sea particular o servidor público) amparado por dicha garantía puede ser despedido, ni desmejorado, ni trasladado sin que previamente se haya procedido a levantar el fuero sindical mediante la solicitud que al efecto debe elevar el empleador ante el juez del trabajo, con la finalidad exclusiva de que este proceda a calificar la existencia de justa causa para el despido, desmejoramiento o traslado. De no ser así, la garantía del fuero sindical resultaría nugatoria para este tipo de trabajadores, situación que conllevaría la vulneración de los derechos fundamentales de asociación, libertad sindical y fuero sindical dado que este último no es cosa distinta a un derecho derivado de aquellos, todos consagrados constitucionalmente.

De no levantarse el respectivo fuero sindical, no podrá considerarse legal el retiro del servicio, ni el desmejoramiento, ni el traslado y de ahí que proceda para el primer caso la acción de reintegro y pago de salarios dejados de percibir, a efectos de que se proceda por el patrono a solicitar el permiso o autorización para el retiro previa calificación judicial de la causa.

De considerar el juez del trabajo que existe justa causa, levantará el fuero concediendo el permiso al patrono para despedir, desmejorar o trasladar al trabajador; en caso contrario, lo negará y no levantará el fuero sindical lo que implica que el patrono no podrá despedir, ni desmejorar, ni trasladar al trabajador.

¹ **LEVANTAMIENTO DE FUERO SINDICAL**-Presentación inmediata o concomitante
El empleador cuando decida interponer la acción de levantamiento del fuero sindical, deberá hacerlo inmediatamente al conocimiento de la ocurrencia de una causa justa para la autorización de despido, traslado o desmejora del trabajador. Para el caso que nos ocupa la justa causa es el estudio técnico de reestructuración de la entidad.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

Los empleados que gozan de la garantía del fuero sindical, no pueden ser desvinculados de las entidades públicas hasta tanto cese dicha garantía, bien por vencimiento del término contemplado en la ley o en los estatutos sociales o por orden de autoridad competente. Esto no obsta para que dentro de los acuerdos de modificación de plantas de personal, se disponga la supresión de los cargos ocupados por empleados que gozan de este fuero, supresión que sólo se hará efectiva a partir de la ejecutoria de la sentencia que autorice el levantamiento del fuero sindical o por vencimiento del término contemplado en la ley o en los estatutos sociales

La supresión de cargos implica la expedición de un acuerdo de junta de modificación de planta de personal de la entidad, y el cual constituye un acto administrativo personal y concreto que ordena la desvinculación del empleado, bien por terminación del vínculo legal y reglamentario o por terminación unilateral del contrato de trabajo, a partir de cuya notificación empezara a contarse el término prescriptivo de dos meses que dispone el empleador para proponer la demanda de levantamiento de fuero sindical de los empleados aforados. Supresión que debe estar condicionada a la expedición de la sentencia que autorice el levantamiento del fuero.

El artículo correspondiente del acuerdo de planta de personal por el cual se suprimen los cargos ocupados por servidores públicos que gozan de fuero sindical, debe incluirse de la siguiente manera:

ARTÍCULO XX.- Transitorio. Supresión de cargos ocupados por Empleados que gozan de fuero sindical. A partir de la ejecutoria de la sentencia que autorice el levantamiento de fuero sindical o del vencimiento del término de este fuero contemplado en la ley o en los estatutos sociales, quedarán automáticamente suprimidos los cargos que se relacionan a continuación:

No. de cargos Dependencia y Denominación Cargo Código Grado



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD DEL ESTADO
TERRITORIAL SANTANDER

XXX XXXX XXXX XXX

Parágrafo: En defensa de la garantía constituida por el fuero sindical, los anteriores cargos se mantendrán temporalmente vigentes en la planta de personal que por este acuerdo se establece hasta el cumplimiento de las condiciones establecidas en el presente artículo.”

COSTO RENOVACIÓN DE VEHICULOS RECOLECTORES

TIPO DE VEHICULO	NUMERO	VALOR	TASA DE CAMBIO INTERBANCARIO julio 7 de 2004	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
CHASIS PARA RECOLECTORES	11	70000	2675	187,250,000	2,059,750,000

Datos suministrados por el jefe de mantenimiento

Solo se hace la renovación del chasis para cada uno de los vehículos recolectores.