

**VIABILIDAD Y ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA Y  
ADMINISTRATIVA DE LA E.I.S DE CUCUTA –ESP 2002 A 2005.**

**LUZ MARINA MONTES ROJAS**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP  
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS PÚBLICAS  
CÚCUTA, 2.006**

**VIABILIDAD Y ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA Y  
ADMINISTRATIVA DE LA E.I.S DE CUCUTA –ESP 2002 A 2005.**

**ENSAYO PRESENTADO PARA OPTAR EL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN FINANZAS PÚBLICAS**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP  
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS PÚBLICAS  
CÚCUTA, 2.006**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	4
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1 Identificación y definición del problema.....	6
1.2 Formulación del problema.....	8
1.3 ALCANCE Y EXTENSION DEFINITIVA DEL ESTUDIO.....	9
1.4 OBJETIVOS GENERALES.....	10
1.4.1 Objetivos Específicos.....	11
1.5 MARCO LEGAL.....	12
2 CONCEPTUALIZACION.....	13
2.1 EXPOSICION DE RESULTADOS.....	13
2.1.1 Los Excedentes de Liquidez y sus rendimientos.....	18
2.1.2 El Recaudo y las Ventas por Servicios Públicos.....	19
2.2 Análisis de Resultados.....	21
2.2.1 Indicadores Financieros.....	25
2.2.2 Ingresos por Explotación de Servicios.....	27
2.2.3 Cruce de Cuentas por Subsidios.....	28
2.2.4 Cruce de Cuentas por Arrendamientos de Mercados.....	30
2.2.5 Saneamiento de la Información Financiera.....	31
2.2.6 La Viabilidad de la Empresa.....	33
2.3 GESTION DE COSTOS ABC A ABRIL DE 2.005.....	35
2.3.1 Estructura del Costo de Producción al 30 de abril de 2.005.....	36
2.3.2 Gastos Operacionales.....	36
2.3.3 Costos del Metro Cúbico por Proceso y Unidad de Negocio.....	38
2.3.4 Análisis de Costos-Gastos Unitarios Comparativos aplicados al Usuario.....	39
2.4 GESTION ADMINISTRATIVA.....	40
2.5 TALENTO HUMANO.....	40
2.5.1 Relaciones Laborales.....	40
2.5.2 Fondo de Capitalización Social.....	40
2.5.3 Selección de Personal.....	42
2.5.4 Diseño Organizacional.....	42
2.5.5 Bienestar Social.....	47
2.5.6 Fondo de Vivienda.....	48
2.5.7 Fondo de Empleados.....	48
2.5.8 Capacitación.....	48
2.5.9 Recursos Físicos.....	48
2.6 AREAS DE APOYO.....	51
2.6.1 Control Interno.....	51
2.6.2 Área de Sistemas.....	52
2.6.3 Oficina Jurídica.....	52
2.7 PROYECTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA 2.005.....	55
2.7.1 Remate de Parque Automotor.....	55
2.7.2 Computadores para Educar.....	55
3 CONCLUSIONES.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	62

## INTRODUCCION

La Viabilidad y Análisis De La Gestión Financiera y Administrativa de la EIS CUCUTA ESP - es un ensayo con características de Documento, que presento a la Escuela Superior de Administración Pública y con el cual cumplo con el requisito académico para obtener el título de Especialista en Finanzas Públicas postgrado que enriquece mis conocimientos como profesional del Derecho.

Al presentarlo someto el diseño del ensayo a la Junta de evaluación y objetividad de nuestra Escuela Superior y aspiro a que sea aprobado para proceder a desarrollarlo.

He escogido el tema presentado, por ser tal vez el más preocupante en el momento actual para la comunidad Cucuteña y en el futuro más cercano de toda el área metropolitana que contienen sus municipios anexos. Lo he escogido, además, porque en este momento desde el gobierno central se nos ha presentado una solución integral del problema de Acueducto y Alcantarillado y no sería acertada esa solución, si no se conoce la realidad coetánea a la solución propuesta, como es el estado actual de la empresa en sus más importantes áreas de gestión pública: la Financiera, la administrativa y la técnica operativa.

He escogido las áreas que tienen que ver con los conocimientos recibidos y asimilados en el aprendizaje del postgrado, como son los indicadores de gestión en los últimos tres años de las áreas financiera y administrativa, que de suyo contienen su marco legal pertinente.

Importante el ensayo, puesto que, a pesar de ser una apreciación subjetiva que realizo sobre los insumos presentados por la empresa, a la Contraloría General de la República; nos permite discrepar o estar de acuerdo, en un enfoque académico sobre los mismos, evaluando de manera absolutamente imparcial, los aciertos o desaciertos de la entidad de vigilancia que intervino la empresa, como es la Superintendencia de Servicios públicos en el periodo presentado.

La EIS-esp. Es en la actualidad la última de las improvisaciones que tuvo la administración municipal de Cúcuta, para dar cumplimiento al artículo 37 de la Ley 142 de 1993 de Servicios Públicos domiciliarios. Antes de la constitución Política de 1.991 había sido establecimiento público y antes de

transformarse en Empresa Industrial y comercial del estado, había adoptado otras formas societarias conforme al Código de Comercio.

La anarquía de orden administrativo, comercial, financiero y de operación técnica, causado por el manejo político que generó elevados índices de corrupción, originó la medida de emergencia de Toma de posesión para la liquidación por parte de el organismo de vigilancia de los servicios Públicos Domiciliarios –Superservicios en 1.998.

Los primeros años de administración intervenida fueron tan desastrosos como las administraciones que fueron causa de la medida de emergencia, vale decir hasta el año 2001.

A partir del año 2002, la intervención fue realizada por funcionarios del nivel central de la Superintendencia de servicios públicos, cuyos resultados se discuten y ese es el objeto de mi trabajo de grado, determinar si conforme a sus indicadores resulta cierta la afirmación de viabilidad de la empresa.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema de la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana, con sus servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado es el de mayor trascendencia para la comunidad cucuteña. Si no lo soluciona, definitivamente agudizará su problema de crecimiento y desarrollo, en la actualidad estancada.

Definir su esquema de prestación de servicios, definir la terminación o la continuación de la intervención por parte de la Superintendencia de servicios públicos, conseguir y contratar un operador con verdadera capacidad de inversión, terminar con la triplicación de costos: EIS-, Sociedad por acciones, operador, verificar la viabilidad que revelan los indicadores de gestión, mantener un esquema tarifario racional, es el problema que afronta la comunidad de cara a su solución.

### **1.1 IDENTIFICACION Y DEFINICION DEL PROBLEMA**

En 1961 mediante acuerdo No. 13 del 28 de Marzo, El Concejo Municipal reestructuró los servicios públicos que se venían prestando y creó el Establecimiento Público EMPRESAS MUNICIPALES DE CUCUTA-EMCUCUTA, con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, en reemplazo de las antiguas empresas municipales. Así se concibió una entidad de responsabilidad total en la prestación de los servicios de ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO, RECOLECCION DE BASURAS (ASEO), ADMINISTRACION DE MERCADOS Y MATADERO, dándole mayor agilidad y autonomía en el manejo administrativo a esos servicios.

Además, Con el nuevo enfoque administrativo se emprendió el único Plan piloto de Acueducto y Plan maestro de Alcantarillado que realmente se ha realizado en la ciudad, mediante crédito del Banco Interamericano de Desarrollo BID-, orientado por el Gerente de la Empresas públicas Designado Numa Pompilio Guerrero .

El 20 de septiembre de 1993, El alcalde Enrique Cuadros Corredor, anticipándose a la expedición de la ley 142 de 1994, propuso al Concejo municipal el acuerdo que fue aprobado como No.040 , que creó la Sociedad

del Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta como sociedad de Responsabilidad Limitada SAAC- Ltda. Para manejar esos servicios. Desafortunadamente, no hubo capacidad gerencial, se permitieron confusiones a punto tal que paralelamente siguió funcionando EMCUCUTA, se consumieron los aportes, el sindicato ejerció presiones y se anarquizó el manejo, sumándose a ello la falta de voluntad política del nuevo alcalde Pauselino Camargo Parada, que conllevó con su iniciativa a la liquidación de la SAAC. Entre tanto, con la expedición de la ley de servicios públicos, la administración de los mercados se le entregaron al Municipio de Cúcuta y el matadero municipal, en unos artilugios contractuales de comodatos y arrendamientos, que lesionan los activos de la empresa y que no se han desatado legalmente. Activos, que por la inseguridad jurídica de titularidad inmueble y de parque automotor que aún figura en los registros de propiedad como de EMCUCUTA.

En 1996 , ya en vigencia de la Ley 142 de 1994 de Servicios Públicos Domiciliarios, se propone al Concejo Municipal de Cúcuta, la Transformación de Las Empresas Municipales de Cúcuta- establecimiento público-, en EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO, EIS- Cúcuta esp. Mediante acuerdo No. 021 del 10 de julio de ese año.

El lapso de tiempo transcurrido entre 1993 y 1997, es crítico. Los errores por acción y por omisión, que permiten indefiniciones en el modelo que se requiere para prestar los servicios de Acueducto y Alcantarillado y la distracción que se hace en la implementación de la privatización del servicio de ASEO, que conllevó errores contractuales gravísimos, aún no dimensionados en sus consecuencias legales y sus costos.

El deterioro del clima laboral que tensionan las relaciones obrero patronales, el deterioro de la imagen institucional de la empresa, la falta de liderazgo del ejecutivo municipal, del liderazgo comunal y corporativo del Honorable Concejo Municipal, la indiferencia y carencia de liderazgo del sector privado producen una crisis integral de la empresa que casi la hace colapsar.

La anterior situación aunada a la deficiente prestación de los servicios, llevaron a la Comisión de Regulación de Agua Potable GRA, a declarar la inviabilidad de la Empresa y con tal concepto La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD, mediante Resolución No. 07036 de del 29 de Septiembre de 1998, ( hace 7 años 6 meses) resolvió Tomar Posesión de la Empresa Industrial y Comercial EIS-esp, de sus bienes , negocios y haberes, asumiendo las funciones de La Junta Directiva y del

Gerente General , por un Representante Legal- Agente especial- nombrado por la Superintendencia de Servicios Públicos.

La Administración asumida por la SSPD, ha sido tan anárquica, como las que motivaron la intervención, pese a que la ley, determina que este tipo de medidas es transitorio (dos años), los agentes especiales desde el inicio solo mantuvieron la empresa con una posición vegetativa, agravada con ocasionales agentes de designación política, – clientelita-, y en otras ocasiones con agentes de la burocracia central de la superintendencia, sin ningún interés en una solución total.

El protagonismo de los diferentes Agentes Especiales designados, les llevó a maquillar con frecuencia los estados financieros, de tal manera que hoy, es incierto el estado de la empresa y su viabilidad.

Al parecer las políticas orientadas desde el nivel central es la no liquidación de la empresa, premisa contraria en todo con la Resolución de Intervención y toma de posesión. Esta injuridicidad, en últimas, es la causa de la anarquía institucional de la empresa.

Pretendo sobre el análisis de las dos últimas gestiones de los agentes especiales, -las más serias, que se han dado, sin absolverlas de las inexactitudes financieras ya anotadas, presentar mi trabajo de grado.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

La Viabilidad y Análisis De La Gestión Financiera y Administrativa de la EIS CUCUTA ESP, por la circunstancia de actualidad, dada la precipitud, con que el Gobierno Nacional tomó varias decisiones, algunas novedosas y otras demasiado improvisadas, que deben confrontarse con estudios contratados y conocidos de manera muy superficial, los cuales generan muchos interrogantes.

Primero, con la celeridad pasmosa, se presionó el esquema societario como nuevo modelo marco de Servicios Públicos y el Señor Alcalde municipal presentó un acuerdo de transformación de la Empresa Industrial y comercial

en Sociedad de Economía Mixta. Jurídicamente las transformaciones solo eran viables hasta 1998.

Con idéntica celeridad, se convocó a una licitación para contratar el operador de servicios públicos de Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta, sin conocerse el estudio contratado, sobre todo el segmento relativo a los indicadores de gestión administrativa y financiera.

### **1.3 ALCANCE Y EXTENSION DEFINITIVA DEL ESTUDIO**

El alcance y extensión definitiva del ensayo determina al menos con los insumos informativos obtenidos y estudiados, conocer de la viabilidad futura del nuevo esquema societario y la circunstancia de vinculación contractual del nuevo operador de servicios.

## **1.4 OBJETIVOS**

Con el tema escogido: **VIABILIDAD Y ANALISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE LA EIS CUCUTA- ESP** pretendo los siguientes

### **OBJETIVOS GENERALES.**

- Comprobar y verificar la realidad de la empresa, desde el punto de vista de evaluativo, relativa la intervención en el periodo 2002-2005, sobre los aspectos financieros y administrativos.
- Verificar con tales indicadores, la viabilidad futura, cualquiera que sea el esquema que se adopte como Empresa Industrial y Comercial, o como Sociedad por Acciones.
- Revisar el estado de la empresa desde el punto de vista “preparatorio”, para la liquidación conforme al objetivo de la Resolución de toma de posesión.
- Examinar los costos de dos entidades paralelas, la empresa en liquidación y el operador del servicio y su impacto manteniendo el mismo número de usuarios.
- Examinar el impacto de congelación de tarifas con los nuevos costos del operador. Examinar el impacto anterior, agregado al de los costos de funcionamiento de la sociedad por acciones.

### **1.4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar si las cifras de los indicadores de gestión Administrativas y financiera, efectivamente hacen viable la empresa en el mediano plazo cualquiera que sea el esquema escogido.
- Obtener de las cifras determinadas en los indicadores de gestión administrativa y financiera, el monto de la capacidad de inversión anual en la expansión del servicio y del mantenimiento de su infraestructura.
- Establecer el total de los costos, del nuevo esquema recomendado, de la continuidad de la empresa en liquidación y del operador del servicio.
- Definir y cuantificar los montos reales del sistema de subsidios, y su incorporación al plan de inversión del esquema.
- Determinar desde el punto de vista contable, el saneamiento del periodo analizado.

## **1.5 MARCO LEGAL:**

El capítulo 5° del Título XII de la Constitución Política de la República de Colombia que se refiere al Régimen Económico y de La Hacienda Pública, trata de la finalidad social del Estado y específicamente de Los Servicios Públicos. El Marco Constitucional general, dice el Artículo 365 que los Servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado y que es deber del Estado asegurar la prestación eficiente a todos los habitantes del Territorio Nacional. Además, que esos servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, prestación de los mismos por el Estado de manera Directa o Indirecta, o por las mismas comunidades organizadas, o por particulares, lo cual presume la viabilidad de la privatización de los servicios por autorización constitucional.

La misma norma contempla la viabilidad de indemnizaciones, cuando el Estado por razones de Soberanía o de Interés social se reserve determinadas actividades estratégicas o servicios públicos.

De otra parte el Artículo 366 de la Constitución Política, especifica que será objetivo fundamental de la actividad del Estado la solución de las necesidades básicas insatisfechas de salud, educación, de saneamiento ambiental y de agua potable, por lo que para su consecución, en los planes y presupuestos de la nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación. El Artículo 367 de la Carta Constitucional, agrega, que la ley fijará la competencia y responsabilidades.

El desarrollo de los anteriores principios dieron origen a la ley de Servicios Públicos o Ley 142 de 1994. Su régimen jurídico, su administración común, su régimen de funcionamiento, de concesiones, el control de gestión y resultados, son el objeto de mi análisis desde el marco legal, en la búsqueda de una viabilidad empresarial.

## 2. CONCEPTUALIZACION

### 2.1 EXPOSICION DE RESULTADOS

Las dos últimas Gestiones, de los agentes Especiales Edigson Pérez y Judith Stella Velásquez Herrera, redestacan porque, enfrentaron con decisión algunos puntos críticos de corrupción dentro de la empresa, pero fueron insensibles como ha debido serlo, al tráfico de la influencia política en asuntos contractuales. La lucha contra la corrupción, fue denodada y justo es reconocerlo, no habría sido exitosa, si no se hubiera realizado de manera mancomunada con la contribución del sindicato de base de los Trabajadores de la empresa.

La circunstancia, de que la Contraloría Municipal de Cúcuta, ni la Contraloría General de La República, en los últimos cinco años, nunca se hayan pronunciado sobre los informes que por mandato del mismo ente de control fiscal, exige cada año y cada semestre en casi 15 informes, incluido el ambiental, nos deja un manto de incertidumbre, si confrontamos los informes de auditoria externa.

Algunos de los cuales, que cuando revelaron realidades financieras de dudosa fundamentación, fueron retiradas y cancelados sus contratos, por no avenirse al ficticio buen balance de los agentes especiales. Por ello, tomo con beneficio de inventario, afirmaciones como la del último informe de gestión de la Agente Especial Doctora: Judith Estella Velásquez, cuyos reconocimientos a su labor referí anteriormente y que ella consigna así:

“.....La empresa pasó de ser una entidad no viable - por las pérdidas significativas y recurrentes en la que venía incurriendo, por la insolvencia y el déficit patrimonial que observaba - a ser una compañía con un panorama claro de viabilidad con resultados, patrimonio y flujos de caja positivo, estados financieros depurados y confiables e indicadores financieros positivos y en constante mejora.”

Los términos: insolvencia y déficit patrimonial que ella menciona, son apreciaciones tan subjetivas, y tan relativas, como las de anteriores agentes de intervención, que solo se determinarán del análisis final que del proceso liquidatorio, que será el real sinceramiento financiero de la empresa.

Proyectar como quiere el Gobierno Nacional un giro, que constituya un modelo de Empresa donde se aplicaría la participación comunitaria, con el criterio empresarial de “todos ponen”, en el cual el Municipio de San José de Cúcuta tendría una participación del 50% y el 50% por el Gobierno Nacional, El Departamento Norte de Santander, La Cámara de Comercio de Cúcuta, Los Trabajadores y Pensionados de la EIS ESP, Los Usuarios; implica partir de una claridad jurídica en todos los aspectos. El principio, en consecuencia es el saneamiento jurídico patrimonial, que solo se deduce de la liquidación, en la que se detectará que tiene la empresa, que debe y que tienen que pagar. Con esta claridad se comienza a determinar el “todos ponen”, pues la Nación en la adjudicación pondrá lo que se le adjudique en pago por lo que se le adeuda, el municipio lo que se le adjudique de los activos, y se clarificará el monto de los aportes de los demás socios.

El reto de ser una empresa de bajo riesgo financiero, técnico y administrativo debe partir de la inexistencia de pasivos, consolidar un modelo nuevo de gerencia, mayor autonomía de manejo.

De tal manera que en las conclusiones queda por establecer la viabilidad, el panorama claro u oscuro, la realidad patrimonial, si los estados financieros están depurados y son confiables, si los indicadores financieros son positivos, y si la mejora es constante.

En la metodología que adopto para analizar cada tema, recorro a la formulación de Observaciones.

La última información financiera de la agente especial es muy optimista y se contiene en la siguiente presentación, resumida, del Balance General, que muestra la evolución de la situación financiera durante los últimos 28 meses.

EIS CUCUTA ESP BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002, 2003 Y 2004 Y 30 DE ABRIL DE 2005 (Valores expresados en \$ millones)				
	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	I Cuatrim. 2005
	\$ Millones	\$ Millones	\$ Millones	\$ Millones
ACTIVOS				
EFFECTIVO	7.455	11.353	6.207	7.306
DEUDORES	37.618	39.854	39.700	41.397

EIS CUCUTA ESP BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002, 2003 Y 2004 Y 30 DE ABRIL DE 2005 (Valores expresados en \$ millones)				
	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	I Cuatrim. 2005
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	132.192	134.254	133.327	133.427
OTROS ACTIVOS	4.254	4.864	4.150	4.420
VALORIZACIONES	36.653	46.588	46.588	71.159
TOTAL ACTIVO, BRUTO	218.172	236.913	229.972	257.709
MENOS DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-43.725	-58.913	-61.457	-64.645
TOTAL ACTIVOS, NETO	174.447	178.000	168.515	193.064
<b>PASIVOS</b>				
OPERACIONES DE CREDITO PUBLICO	113.678	102.347	91.417	91.015
CUENTAS POR PAGAR Y PROVISIONES	12.509	4.923	14.220	14.468
PENSIONES DE JUBILACIÓN	62.205	62.205	59.733	59.733
TOTAL PASIVOS	188.392	169.475	165.370	165.216
<b>PATRIMONIO</b>				
	-13.945	8.525	3.145	27.848
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
	174.447	178.000	168.515	193.064

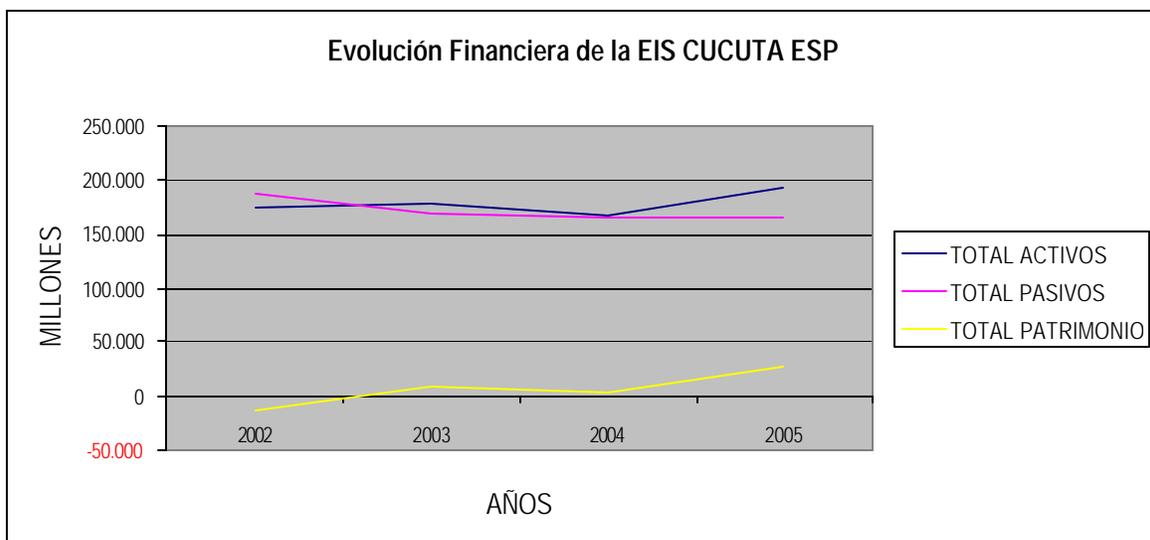
El anterior Balance General de la EIS CUCUTA ESP, al 31 de Diciembre de de 2002,2003 2004 y 2005 dejan muchas inquietudes por la imprecisión, la causalidad e inconsistencias de las cifras más importantes. Veamos:

- Hay unos rubros que por su permanencia e inmutabilidad, como propiedades inmuebles, planta y equipos –son inmuebles por destinación- , , deben tener una razonabilidad en sus variables .
- Por ejemplo Cuál la razón para variar el valor de Inmuebles, plantas y equipos? En el 2002: \$132.192 millones de pesos, en el 2003 \$134.254 millones, en el 2004 \$ 133. 327millones y en el 2005 133.427. ¿Se trata de una valuación subjetiva y arbitraria?
- ¿Cómo avaluar propiedades, de las cuales no se tiene título? ¿Cómo incluir avalúo de inmuebles por destinación, como redes de acueducto y alcantarillado, si no se ha declarado su propiedad ante a ley, y como ella lo indica?
- Un reciente avalúo realizado por Camacol, - se desconoce la metodología avaluadora- declaró el valor la misma propiedad que se reseña en el cuadro anterior, en el cuádruple del mismo.

- Otro más reciente, sin explicar las causas, rebajo el avalúo de Camacol al doble de los valores del cuadro reseñado.
- Las valorizaciones, por consiguiente son subjetivas y arbitrarias, pero además incongruentes, porque si se analiza comparativamente cada rubro de los activos, su valorización queda sin soporte en cada anualidad. Al menos eso nos dice el rubro de propiedades analizada cada anualidad, que sería la más significativa.
- Pero además, la incongruencia de los balances generales, se hace notoria en la determinación de los márgenes de depreciación y amortización por las mismas causas, revelándose depreciación solean el año 2004.

Luego, el informe de gestión nos ilustra con el siguiente cuadro de “evolución Financiera de la EIS-esp” y en los siguientes términos:

“Los aspectos más significativos en la evaluación de la situación financiera, ocurridos entre el 31 de diciembre de 2002 y el 30 de abril de 2005, son los siguientes”:



Las líneas del gráfico, que a partir de la de quiebre, suponen un ascenso, tanto al total de activos como al total de pasivos, son un simple imaginario, puesto que, como se ve en las apreciaciones siguientes del texto del informe, siguen siendo apreciaciones subjetivas, e imaginativas de valor en libros. Veamos:

- ⑥ Los activos se incrementan en \$39.537 millones, principalmente por el ajuste al valor en los libros del rubro de propiedades, la planta y equipo, que están subvaluados de manera significativa. La primera parte del avalúo técnico que se viene llevando a cabo sobre esos activos, incrementó el valor de los mismos en \$34.506 millones. La Segunda parte, que se espera que termine en julio de 2005, permitirá ajustes adicionales al valor real de esos activos y quizá superen los \$80.000 millones.

**Observación:** Los ajustes, contablemente deben tener un soporte y mal puede sostenerse retóricamente en afirmaciones como las anteriores. ¿Cómo probar la subvaluación? La respuesta sería: mediante unos nuevos avalúos, técnicamente realizados con valores actualizados a los de la plaza.

De otra parte, los avalúos reales, deben partir del saneamiento de la propiedad, para advertir cuales son propiedad de la empresa. De tal manera que los que aún están encabeza de EMCUCUTA, no podrían tenerse en cuenta en el ejercicio contable.

Otros bienes muy valiosos, como son las redes de acueducto y alcantarillado, legalmente no pueden como ingresar con su valor a los activos, hasta tanto, no se creó el título de propiedad de la EIS sobre los mismos. No hacerlo, es incurrir como se hace en el cuadro anterior en su ficción, figura inaceptable en cualquier informe financiero.

El avalúo contratado para terminase en julio de 2005, no es otra cosa que una mera expectativa sobre la misma ficción, por las razones anteriormente expuestas.

- ⑥ Las depreciaciones y las provisiones establecidas para proteger y depurar las cuentas del activo se incrementaron en \$20.920 millones, los cuales se cargaron a los resultados del periodo indicado.

**Observación:** Resulta ligera la razón de esta apreciación en un valor relativamente importante, para “proteger y depurar las cuentas del activo”. Tal tipo de apreciaciones sin ser debidamente soportadas, trasmite la sensación de valores arbitrarios, para justificar un cuadro de rubros.

- ⑥ Los pasivos totales se redujeron en \$23.176 millones, representados principalmente en la disminución de \$22.663 millones de las obligaciones de crédito público, producto de la depuración y corrección de errores contables, y de la variación de la T.R.M.

**Observación:** La cancelación de los servicios de la deuda no significan reducción de pasivo y ello es una apreciación errónea desde el punto de vista contable. Y las variaciones de T.R.M. son imponderables que inciden en los servicios de la obligación, que solo en la incidencia acumulable hacen variar el aumento del pasivo, más no su disminución.

- ⑥ El patrimonio neto experimentó un incremento de \$41.793 millones, al pasar de un déficit de menos \$13.945 millones, aun superávit patrimonial de \$27.848 millones, que se explicaron por la importante mejora en los resultados, el proceso de depuración contable y el ajuste del valor razonable de sus activos de producción.

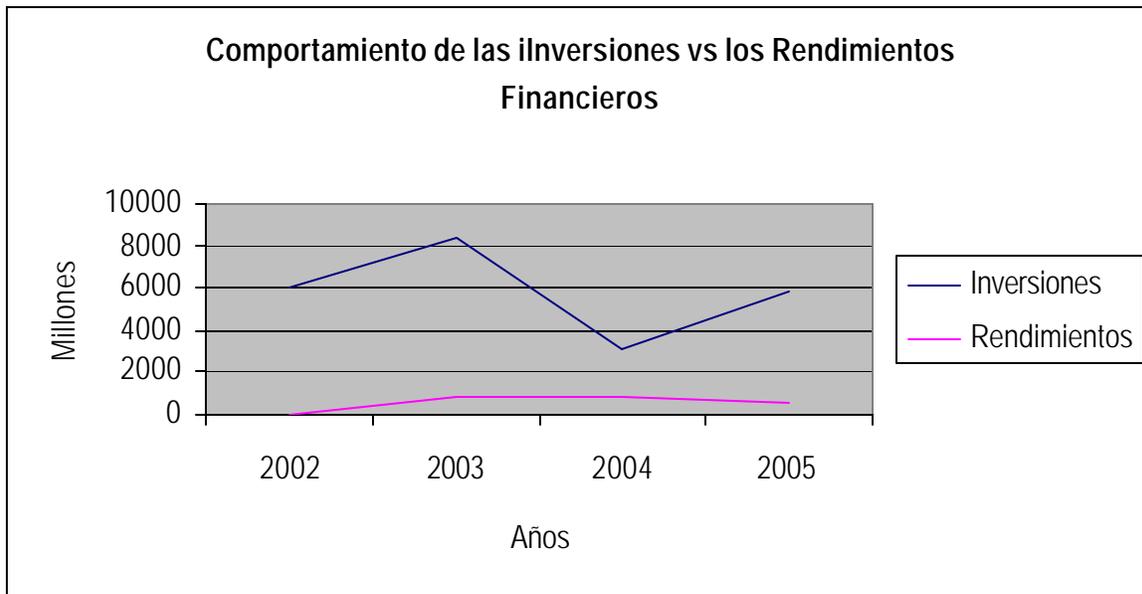
**Observación:** Estas apreciaciones, no corresponden a una realidad financiera, hasta tanto no se “sincere” contablemente las observaciones anteriores. Entonces, luego del saneamiento legal patrimonial de los activos, y de los avalúos técnicamente realizados, y conciliadas las cifras de esa deuda, podremos tener una verdad del patrimonio neto.

### **2.1.1 Los Excedentes de Liquidez y sus Rendimientos**

El informe gestión, sostiene a renglón seguido las siguientes apreciaciones, que luego de analizar junto con el cuadro siguiente cuadro, permite hacer importantes observaciones.

A pesar del rezago tarifario, la mejora en la eficiencia de los costos y gastos operacionales y el no estar atendiendo la deuda pública, le han permitido a la Empresa obtener excedentes de liquidez significativa que le han estado generando rendimientos financieros muy importantes y le permitieron cancelar \$11.000 millones en efectivo durante el año 2004, para cubrir el costo del plan de retiro voluntario de 100 trabajadores y la constitución del fondo de Capitalización Social de los Trabajadores; además le han permitido proyectar inversiones en infraestructura productiva para el año 2005 por \$10.000 millones. El comportamiento experimentado por las inversiones y

rendimientos de los excedentes de liquidez que observa en el siguiente grafico:



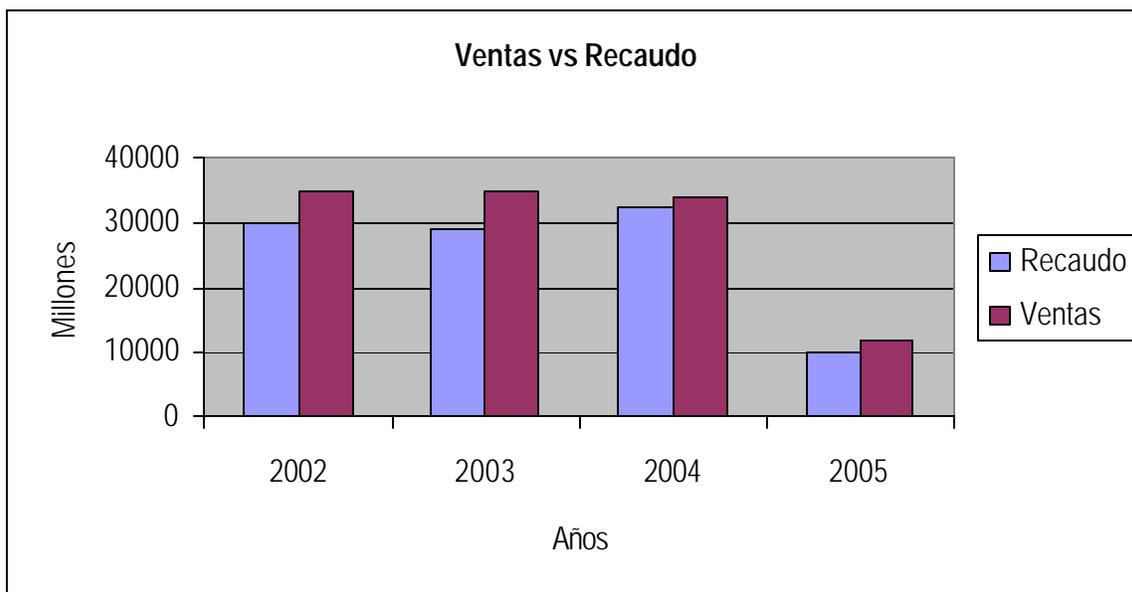
**Observación:** El cuadro anterior y sus apreciaciones dejan inquietudes por resolver que hacen inconsistente el informe. No resulta congruente afirmar, que a pesar de que el congelamiento tarifario se pueden obtener tal liquidez, cuando se confiesa no estar pagando el servicio de la deuda. En otros términos, contablemente no es serio justificar liquidez, con el rubro de mora y máxime en circunstancias confesadas de variabilidad de las tasas T.R.M. Una liquidez soportada de esa manera lo que revela es otra ficción financiera.

### 2.1.2 El Recaudo y las Ventas por Servicios Públicos

**Observación:** En este módulo de informe, es preciso que conceptualmente se de claridad a las apreciaciones, porque de no hacerlo, contendría contradicciones que no serían de recibo del mismo. Veamos lo que expresa:

“No obstante que la Empresa enfrenta un problema en la Recuperación de su cartera de deudores por servicios públicos, a raíz del congelamiento de una cifra cercana a los \$12.500 millones de cartera antigua, durante el periodo examinado se ha logrado un alto índice de recaudo de cartera corriente, lo cual se observa en el siguiente grafico donde se muestra la facturación por ventas

de servicios, frente al recaudo o cobranza total de esas ventas, lo que indica que la cartera antigua de deudores no se ha incrementado en montos materiales confirmando de paso la explicación para la existencia de los excedentes de liquidez.”



De tal manera, que, montar cancelaciones tan elevadas como los \$11.000 en efectivo para cubrir el plan de retiro voluntario, la constitución de un Fondo de capitalización social de los trabajadores, sin amortizar ni cancelar el ritmo normal del servicio de la deuda y de proveeduría, es un contrasentido contable.

**Observación:** Los excedentes de liquidez, si se dan, como se trata de explicar en el cuadro anterior, no serían suficientes si se confrontan los cuadros anteriores con este, pues si el recaudo de cartera (12.500 millones) es lento – no se suministra un porcentaje por periodos de recaudo- , contra las cancelaciones del cuadro anterior, dejan un margen de no racionabilidad. Además, no es la confrontación de un solo rubro- cobro de cartera-, contra facturación por ventas de servicios, la que nos puede demostrar integralmente excedentes de liquidez.

## 2.2 ANALISIS DE RESULTADOS

Un resumen del comportamiento experimentado por los resultados durante los años 2002,2003 y 2004 durante el primer cuatrimestres del año 2005 se observa en el siguiente estado financiero y gráficos:

EIS CUCUTA ESP ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002, 2003 Y 2004 Y 30 DE ABRIL DE 2005 (Valores expresados en \$ millones)								
	AÑO		AÑO		AÑO		I CUATRIMESTRE	
	2002		2003		2004		2005	
	\$ Millones	%	\$ Millones	%	\$ Millones	%	\$ Millones	%
INGRESOS OPERACIONALES	31.408	100%	34.161	100%	30.280	100%	10.562	100%
COSTOS DE OPERACIÓN	18.947	60%	18.058	53%	19.754	65%	5.779	55%
MARGEN BRUTO	12.461	40%	16.103	47%	10.526	35%	4.783	45%
GASTOS OPERACIONALES	21.260	68%	22.830	67%	19.625	65%	5.433	51%
UTILIDAD O DEFICIT OPERACIONAL	-8.799	-28%	-6.727	-20%	-9.099	-30%	-650	-6%
GASTOS NO OPERACIONALES								
FINANCIEROS NETO	5.133	16%	6.425	19%	1.584	5%	1.244	12%
DIFERENCIA EN CAMBIO NETO	21.266	68%	-4.319	-13%	-12.946	-43%	-2.032	-19%
EXTRAORDIANRIOS NETO	-193	-1%	-6.863	-20%	7.643	25%	5	0%
GASTOS NO OPERACIONALES	26.206	83%	-4.757	-14%	-3.719	-12%	-783	-7%
DEFICIT SUPERAVIT NETO	-35.005	-111%	-1.970	-6%	-5.380	-18%	133	1%

**Observación.** Para comprender la certeza del cuadro anterior, que es el resumen del comportamiento del estado RESULTADOS 2002, 2003, 2004 y primer cuatrimestre de 2005, es bueno tener en cuenta el **antecedente histórico** de la auditoria Externa del año 2001 que es de donde parten las dos últimas gestiones.

**Tal auditoria indicó a 31 de Diciembre de 2001**, que se podía concluir que la empresa utilizó el Plan de contabilidad pública de forma aceptable, permitiendo una presentación global de interpretación de sus estados financieros, para los usuarios de esa información.

Pero luego al analizarla detenidamente, le va advirtiéndole de falencias graves, otra menores y hace algunas recomendaciones. Las dos primeras falencias, ocasionaron el retiro de la firma auditora que se negó a rectificar algunas

apreciaciones, que luego fueron utilización lúdica de algunos agentes especiales.

Por ejemplo:

1ª Que la empresa no estaba aplicando el Sistema Unificado de Costos basado en costeo por actividades ordenado por la Resolución No.1417 de 1997 de la Superintendencia de Servicios Públicos y que ha debido adoptarse desde el 1º de Enero de 1.998

2ª Que la anterior omisión originó que la Empresa no ejecutaba registro contables de RESULTADOS utilizando la cuenta 6- Costos de ventas de servicios y la cuenta 7- Costos de Producción.

3ª Que las omisiones anteriores juntas, no permitieron cumplir el principio administrativo de determinación del Costo de Prestación de los servicios, para poder determinar la utilidad de cada uno de los mismos. En esto se perdieron 4 años de la intervención.

4ª Las anteriores omisiones, impidieron en ese cuatrienio de intervención identificar y medir con razonabilidad cada procedimiento y distribuirlo para cada servicio y determinar cuál es el más rentable, cómo evitar sobre costes, mejoramiento continuo y eliminar actividades ineficientes y toma de decisiones estratégicas.

5ª No deja de inquietar el estudio comparativo del balance general (presentado a la Contaduría General de la Nación) de 2001 en el que el total neto es de \$179.634 millones y el de 2002 baja a \$174.447 y se nos presenta en los cuadros que venimos estudiando, que en este año (2002) la empresa comenzó a ser viable. ¿Sería por que sanearon los balances? ¿Se desmaquillaron? No se encuentra, hasta ahora una respuesta razonable.

6ª Tampoco logra entenderse en el informe de gestión del 2002 a 2005, cómo es que si el pasivo total a 31 de Diciembre de 2001 es de \$158.578 millones se afirme al primer cuatrimestres de 2005 que los pasivos se redujeron en \$23.176 millones y el balance general de 2002 muestre un total de \$174.447 millones?

7ª Muy preocupante también son las variaciones no razonables del rubro de deudores.

Según el informe de **Auditoría Externa**, a 31 de diciembre de 2001 las cuentas por cobrar reportaban un saldo de \$34.181 millones que correspondían al 19.03% del total del activo corriente que estaba en el 84.15% que eran de difícil cobro.

El municipio de Cúcuta adeudaba A La EIS CUCUTA ESP \$18.382. Millones por subsidios dejados de cobrar, (a 31 de Dic.2001) A 31 de Diciembre de 2003 esta subcuenta:” Fondo de retribución de Ingresos asciende a \$21.062 millones y a por este cuatrimestre de 2005 subió a \$ 41.397 millones.

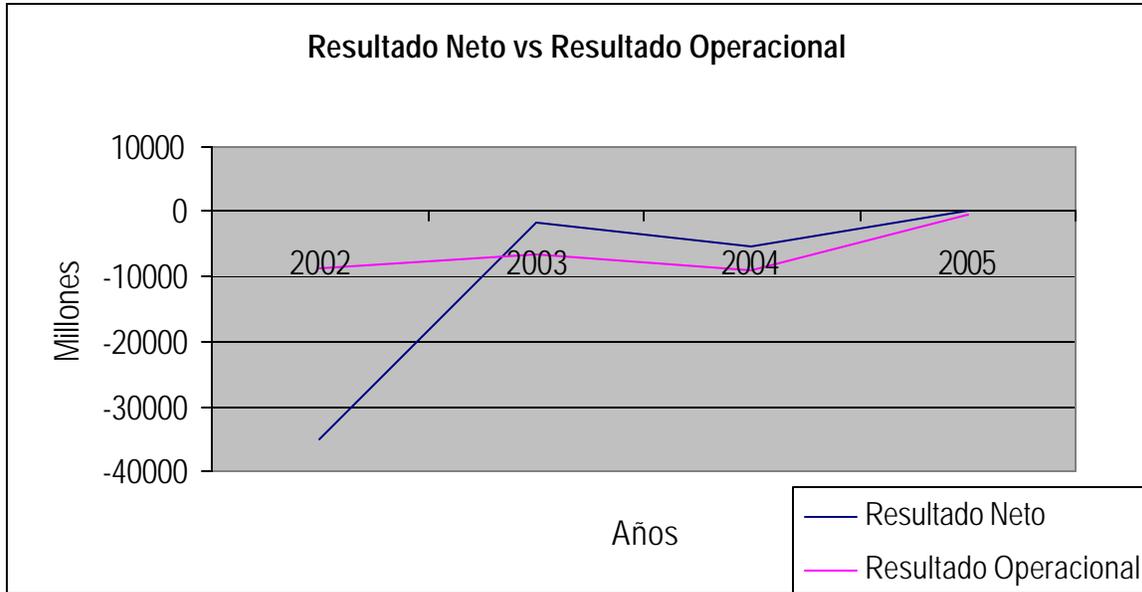
Las anteriores cifras al conciliarse con el informe de gestión que se analiza, no tienen forma de ensamblarse de manera razonable. Alguna explicación debe darse, pues las cifras son absolutamente desproporcionadas.

8ª No existe con relación a las observaciones 6ª y 7ª, iniciativa y gestión, para que legalmente se regule tan desproporcionadas cifras que inciden en el presupuesto del Municipio de San José de Cúcuta y en el Presupuesto de la EIS CUCUTA ESP.

Debe realizarse esa gestión, pues el marco legal no facilita legalizar el gasto hecho al margen de la ley, máxime cuando se ha dispuesto por la administración municipal de esos subsidios con violación de la ley penal.

Una solución es la amortización de esa deuda del municipio en un plan cuatrienal, vale decir por el ejercicio de un periodo de gobierno.

9ª Con la incertidumbre de todas las anteriores cifras, se puede afirmar que la evaluación del activo corriente que nos daría el análisis de liquidez, no resulta cierto en el informe de gestión que se viene analizando en los cuadros anteriores, la empresa no es cierto que tenga excedentes de liquidez.



La gestión económica financiera y social de la Empresa de los últimos 28 meses permite destacar los siguientes hechos:

- ⑥ Los resultados netos experimentaron una mejora de \$35.138 millones, al pasar un déficit o pérdida de \$35.005 millones al 31 de diciembre de 2002, a un superávit o utilidad de \$133 millones al 30 de abril de 2005.

**Observación.** Si bien es cierto desde el punto administrativo, se depuró y saneo el manejo de de la contratación, se proyectó y se ejecutó y continua un duro plan de austeridad, se racionalizó la planta de personal, se ha venido ejerciendo un severo del control del gasto, ello no significa que haya “certeza real “ de que se haya pasado de una situación deficitaria a un superávit o utilidad, cuando permanecen en libros y en el balance general, cifras gigantescas para la EIS-esp. Como son la deuda y su servicio ante el Ministerio de Hacienda, y otras que en el Balance General de 2003, representaban un pasivo **de \$169.000 millones**. ¿En cuánto estaría a diciembre de 2005, si no se conocen amortizaciones?

- ⑥ El margen bruto se incrementó en 5 puntos porcentuales.

**Observación.** Es una apreciación eminentemente subjetiva. Todo el análisis realizado nos indica que no hay soportes para admitirlo.

Ⓒ La pérdida operativa se redujo del 28% al 6%, al pasar de \$8.799 millones al 31 de diciembre de 2002, a \$650 millones al 30 de abril de 2005, y en el transcurso del año de 2005 se espera alcanzar el punto de equilibrio operacional.

**Observación.** Es muy probable de aceptar. Es indudable que en el periodo se ajustó toda la operación de la empresa. Es, además, indudable que los ajustes se reflejan en los planes de mejoramiento integral de la empresa, pero se incurre en el error de no soportar los logros. De todas formas es de reconocer la reducción de las pérdidas, solo que debería soportarse la proporción, que de pronto resulta exagerada, sin dejar de estimularse para seguir mejorando.

Ⓒ El costo de operaciones se redujo del 60% al 55%.

**Observación.** Igual que la anterior observación, es justo reconocer la disciplina del ajuste.

Ⓒ Los gastos de operaciones se redujeron en 17 puntos porcentuales.

**Observación.** Igual observación que la anterior, además, consecuencia lógica de la reducción de los costes de operación.

### 2.2.1 Indicadores Financieros

Los siguientes indicadores financieros complementan las conclusiones obtenidas de los comentarios anteriores.

	<u>AÑO</u> <u>2.002</u>	<u>AÑO</u> <u>2.003</u>	<u>AÑO</u> <u>2.004</u>	<u>CUATRIM 1.</u> <u>2.005</u>
EBIT	\$ 2.996	\$ 8.674	\$ 1.519	\$ 2.614
PROPIEDAD	- 8 %	5%	2%	14%
ENDEUDAMIENTO	108.%	95%	98%	86%
EXCEDENTES DE LIQUIDEZ (MILLONES)	\$ 3.447	\$ 6.246	\$ 8.680	\$ 5.941
DIAS EN CARTERA COMERCIAL	171	170	187	179

**Observación:** El análisis del cuadro anterior y de la evolución financiera, de los presuntos excedentes de liquidez y rendimientos, del recaudo y ventas por servicios públicos, el comportamiento de la empresa por resultados que hemos comentado, nos lleva a precisar, que estos indicadores del cuadro, anualidad por anualidad no resisten la aplicación de la **prueba ácida**.

En efecto, tomado el activo corriente menos inventarios sobre el pasivo corriente, nos dará en todas las anualidades un índice negativo. La capacidad de la EIS-esp, para cubrir pasivos a corto plazo en forma inmediata sin disponer para ello de sus inventarios es absolutamente nula.

INDICADOR	2002		2003		2004		2005	
	VALOR	INDICE	VALOR	INDICE	VALOR	INDICE	VALOR	INDICE
PRUEBA ACIDA								
Activo Corriente	174.447,00	0,22	178.000,00	0,26	168.515,00	0,21	193.064,00	0,36
Inventarios	132.192,00		134.254,00		133.327,00		133.327,00	
Pasivo Corriente	188.392,00		169.475,00		165.370,00		165.216,00	

**Observación:** El indicador EBIT,( EBITDA, sigla en inglés del mundo financiero actual) o “ Utilidades antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones, resulta imposible de calcular, cuando la información de apreciación eminentemente subjetiva es incoherente en todo el informe. No hay soportes en valorización y depreciación, no hay soportes de tributación fiscal, solo la parafiscal, no hay amortización de la deuda ni del pago oportuno de su servicio, por lo cual es un indicador ficticio.

**Observación:** De idéntica forma, si se calcula el índice de liquidez. Activo corriente sobre pasivo corriente, en las anualidades referidas el índice sigue negativo. Su cálculo que indica el respaldo en dinero que posee la entidad para cubrir obligaciones a corto plazo, significa las veces que el activo corriente cubre el pasivo corriente.

En otros términos, calcular por cada peso que se adeuda, de cuantos pesos o centavos de peso se dispone para responder a los acreedores. Con las cifras que se nos suministran en los cuadros analizados, los resultados siguen siendo negativos.

INDICADOR	2002		2003		2004		2005	
	VALOR	INDICE	VALOR	INDICE	VALOR	INDICE	VALOR	INDICE
INDICE DE LIQUIDEZ								
Activo Corriente	174.447,00	0,93	178.000,00	1,05	168.515,00	1,02	193.064,00	1,17
Pasivo Corriente	188.392,00		169.475,00		165.370,00		165.216,00	

Como se ve, los índices realmente calculados son negativos. Sin dejar de reconocer la sorprendente recuperación de la empresa por los ajustes.

Podrían seguirse calculando otros indicadores, como **los relativos a la razón de liquidez de primer grado, al fondo de maniobra, al coeficiente de operación, pero no me referiré a ellos, por quedarme en el contexto del insumo que se esta analizando.**

Pero el indicador de la carga financiera, si me parece importante de referir a la caso de la EIS-esp. Porque, éste, nos muestra el margen de ingresos que se dedican al cubrimiento de los gastos financieros. Es indicador que exige mucha disciplina y constancia para mantenerse y si se da, no dejaría a los agentes especiales incurrir en incongruencias como las presentadas en este informe.

Para el caso de la EIS CUCUTA ESP, el índice representaría la cantidad porcentual, que por cada peso que ingresa por servicios, la suma que **la empresa destinaría a gastos financieros** y resulta de la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ingresos totales.}}$$

Por ello resulta inverosímil, apreciar subjetivamente excedentes de liquidez y reducción de los pasivos sin cifras, para poderle dar aplicación a la fórmula anterior.

## 2.2.2 Ingresos por Explotación de Servicios

La empresa presenta un rezago tarifario significativo pues, con ciudades referentes como Santa Marta o Barranquilla, sus tarifas son apenas equivalentes al 41% de las tarifas promedio aplicadas en esas ciudades.

Ese hecho explica en gran parte las limitaciones en los resultados netos y las carencias de recursos propios para atender las inversiones requeridas en mantenimiento y reposición de equipos, y en ampliación del servicio y la cobertura, razón por la cual sus ingresos operacionales en los últimos años han experimentado un estancamiento en alrededor de los 32.000 millones.

Con las nuevas disposiciones de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA, la empresa prácticamente tiene definido un esquema de incremento tarifario y ha hecho proyecciones razonables de sus ingresos operacionales futuros, que le permitirán generar los recursos propios necesarios para atender el plan de inversiones que la ciudad requiere en infraestructura de acueducto y Alcantarillado para proporcionar servicios con la continuidad, cobertura y calidad que la población exige y merece.

**Observación.** Los anteriores razonamientos son ciertos. Lo que no puede seguir es la omisión en la gestión de la autorización de un moderado aumento en las tarifas. Se justificó la demora por las razones políticas de la proximidad electoral, pero superada la circunstancia, es imprescindible reanudar la gestión para encontrar rápido unos equilibrios dentro del plan de recuperación empresarial.

Las proyecciones deben ser de mediano plazo, para evitar que produzcan traumatismos sociales, que agobien a los estratos 1 y 2.

### **2.2.3 Cruce de Cuentas por Subsidios**

El valor de los subsidios acordados por la Empresa entre enero de 1997 y mayo de 2005, a cargo del Municipio de San José de Cúcuta, ascienden a \$23.116 millones.

Con base en la sentencia de la Acción Popular No. 54 –001–23–001- 2003 – 0266, la Empresa viene llevando a cabo un trabajo conjunto con funcionarios del Municipio para materializar un acuerdo con dicho ente, **a fin de obtener el pago** de este monto a través del **cruce de cuentas** con obras de acueducto y alcantarillado que estén contempladas en los planes maestros y de gestión de la empresa y previo el cumplimiento de requisitos legales como la entrega de actas de recibo y liquidación de los contratos, planos de construcción, pólizas y permisos de servidumbres.

Entre las obras más importantes a recibir están: Tanques, Loma De Bolívar; red de interconexión, Glorieta, Aeropuerto, al barrio del mismo nombre y al barrio Belén; Tanques y redes de acueducto de los Barrios Carlos Toledo Plata, Simón Bolívar, Aloncito y aledaños; Red de Alcantarillados del mismo barrio, prolongación del Emisario final de aguas negras del sistema Pamplonita, reposición de alcantarillado de los sectores Kennedy y Colectores combinados La Laguna, prolongación del Canal Bogotá y construcciones canal de aguas lluvias La Cañada.

Este cruce de cuentas permitirá a la Empresa recuperar posiblemente el 100% de la deuda por subsidios, lo que le llevará a liberar la provisión ya establecida para Proteger las contingencias de esta cuenta, a la que hoy asciende a \$9.800 millones, pudiendo utilizarlos bien para reformar las provisiones para otras eventualidades contingencias o bien para reintegrarlas como parte de los resultados del año 2005.

**Observación.** Debe tener muy en cuenta la administración- Delegado especial para la intervención- que ni los mandatos de ley, ni las sentencias judiciales so negociables Coordinado por la Sentencia que dirimió la Acción Popular fue la obtención del pago . y la ley en cuanto a esta figura no puede salirse del marco legal que le da El Código Civil y el Código de Comercio ,según sea la calidad de la obligación. Comoquiera que esa obligación creciente, de los subsidios adeudados por el Municipio de Cúcuta son los referidos en la ley 142 de 1.994 cuyo artículo se transcribe:

*Artículo 5º. Competencia de los municipios en cuanto a la prestación de los servicios públicos*

*Es competencia de los municipios en relación con los servicios públicos, que ejercerán en los términos de la ley, y de los reglamentos que con sujeción a ella expidan los concejos:*

5. 1. *Asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, y telefonía pública básica conmutada, por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio en los casos previstos en el artículo siguiente.*

5. 2. *Asegurar en los términos de esta Ley, la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las entidades que prestan los servicios públicos en el municipio.*
5. 3. **Disponer el otorgamiento de subsidios a los usuarios de menores ingresos, con cargo al presupuesto del municipio, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 60 de 1.993 y la presente Ley.**
5. 6. *Apoyar con inversiones y demás instrumentos descritos en esta Ley a las empresas de servicios públicos promovidas por los departamentos y la Nación para realizar las actividades de su competencia.*
5. 7. *Las demás que les asigne la ley.*

*El pago ordenado no se puede sanear con cruces de cuentas, por que esa no es una de las maneras señaladas por la ley para cumplir con el pago. Eventualmente el recibo de las obras referidas en el informe, pueden ingresar al patrimonio comunal de la EIS-esp, en virtud del numeral 5.6 del artículo atrás referido.*

**Observación.** El pago es la prestación de lo que se debe, dice el código civil. El valor de los subsidios lo estipula ley es en moneda corriente, no lo es en bienes ladrillo, cemento o ferroconcreto. Artículos 1626 y 1627 de CC.

La recepción de bienes, mal llamada en este informe de gestión y resultados “cruce” es el llamado pago por cesión de bienes del artículo 1672 del CC. Pero en este caso es improcedente, puesto que el Municipio de Cúcuta no los ha abandonado voluntariamente a la EIS-esp., ni está en estado de no pagar deudas, por ser un ente público con recursos fiscales. Además la cesión de bienes conforme al fallo judicial, si se hubiese planteado, debía ser aprobada por el juez que produjo el proveído judicial, circunstancia que tampoco existe –Artículo 1673 del CC.

#### **2.2.4 Cruce de Cuentas por Arrendamiento de Mercados**

De la deuda a cargo del Municipio San José de Cúcuta por concepto de arrendamiento de las plazas de mercado y el matadero que ascienden a algo mas de \$2.200 millones, en el mes de junio de 2005 se obtuvo un pago por valor de \$1.436 millones, mediante un cruce de cuentas con las cuales se le cancelaron deudas al mismo municipio por Impuesto de Industria y Comercio Prediales y otros conceptos.

**Observación:** Si bien es cierto, en este evento, sí tiene capacidad el Agente Especial de la intervención, para disponer conforme a la ley de alguna forma de pago como el cruce de obligaciones a recíprocas, porque lo adeudado son los “frutos civiles”- arrendamientos- , es importante anotar, **que conforme a la Resolución de Intervención , debe tomarse la posesión de todos los bienes, haberes y negocios de la Empresa y no seguir dilatando conflictos que pueden poner en peligro la propiedad de los mismos.** En consecuencia dar por terminados esos contratos de arrendamiento, sanear su propiedad y dejarlos en disposición del acto liquidatorio ordenado.

**Observación :** El cumplimiento de los artículos 1° ,2° y 3° de la Resolución No.07036 de 1° de 29 de Septiembre de 1998 es de estricto cumplimiento, y allí reordena la toma de posesión de todos los bienes, haberes y negocios de la EIS. esp. Ello implica que los bienes que estén en simple tenencia de terceros por contratos como los de arrendamiento deben finiquitarse, por una razón elemental: El Objeto de la toma de posesión es la liquidación y debe sanearse el patrimonio para poder elaborar los inventarios del activo y del pasivo y dejar los márgenes de disponibilidad para la liquidación, hasta tanto no se revoque la Resolución.

### **2.2.5 Saneamiento de la Información Financiera**

Durante el periodo comparado de este informe se llevó a cabo un esfuerzo de todo el equipo gerencial para depurar la información financiera de la empresa y establecer la confiabilidad plena sobre los estados financieros, que venían con un lastre de errores y omisiones importantes de periodos anteriores. un resumen de alguno de los asuntos que evidencian la gestión en esta materia son los siguientes:

- ⑥ En las obligaciones de deudas públicas se efectuaron correcciones por un valor aproximado a los \$15.100 millones, producto de la eliminación de intereses de mora causados sin justificación legal y de errores contables.

**Observación.** Es acertado lo decidido con relación a errores contables de vieja data que venían dando motivo a especulaciones infundadas. Pero lo que no resulta viable es eliminar intereses de mora puesto que lo que no se encuentre

pactado lo presume la ley, y más peligroso resulta ese crecimiento oculto por omisión, que de todas formas debe pagarse.

- ⑥ para proteger las pérdidas eventuales en la recuperación de deudas por servicios públicos y la deuda con entes oficiales, la provisión de deudores se incrementó en \$11.574 millones en los últimos 28 meses.

**Observación.** Cuando hay un record histórico, cuyos indicadores terminan en la manida calificación de “deudas de difícil cobro”, resulta prudente hacer provisiones realistas y no exageradas, que pueden en el futuro causar una gran distorsión de los estados financieros.

- ⑥ la indemnizaciones pagadas durante el plan e retiro voluntario de los 100 trabajadores acogidos a este procedimiento, hecho para reducir el costo operacional y mejorar el resultado operativo, ascendió a \$9.630 millones.

**Observación.** Esta cifra tan elevada, no aparece en el informe de gestión y resultados. Su proporción que fácilmente distorsiona presupuestos y Balances Generales, amerita una explicación. ¿Es Subsidio del Gobierno Central? ¿Lo hace la Superintendencia de Servicios Públicos? ¿En cuál ítem presupuestal dela EIS-esp?

- ⑥ Se efectuó un castigo de activos fijos por un valor de \$1.204 millones por corresponder a gastos de mantenimiento y reparación, que habían sido erróneamente capitalizados.

**Observación.** Es un valor significativo que debería soportarse documentalmente. ¿En cuál de la cuentas?

- ⑥ se reconocieron y cargaron a los resultados gastos no contabilizados incurridos en periodos anteriores por impuestos prediales de industria y comercio, contribuciones etc., por un monto aproximado de \$830 millones.

**Observación.**

- ⑥ se estableció una provisión por valor de \$6.000 millones para atender reclamaciones por contribuciones en discusiones y contingencias en otras índoles.

## 2.2.6 La Viabilidad de la Empresa

La Resolución CRA 287 de 2004, le permitirá a la Empresa superar el rezago tarifario y de hecho asegurar su viabilidad económica y financiera.

Un estudio Preliminar realizado por la Empresa con base en la reducción del índice de agua no contabilizada y flujos de caja proyectados hasta el 2010, proporciona evidencia sobre la viabilidad de la EIS CÚCUTA, bajo la premisa de la capitalización, por parte de la Nación de los \$91.000 millones de las obligaciones de crédito público, tal cual ha sido el compromiso firmado por los representantes del Gobierno Nacional en Acta de 16 de enero de 2004, como resultado de la reunión conjunta celebrada en esa fecha en la que, además participaron el Municipio San José de Cúcuta y la Superintendencia de Servicios Públicos.

Los flujos de caja proyectados, resultantes del estudio técnico tarifario y de las proyecciones de ingresos, costos y gastos de los próximos seis años, en el supuesto de la capitalización total de las obligaciones de crédito público y una recuperación de la cartera corriente del 90%, se resume así:

FLUJOS DE CAJAS PROYECTADOS PARA LOS AÑOS 2.005 A 2.010 (Valores expresados en \$ millones)							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
FACTURACION PROYECTADA							
INGRESOS PROYECTADOS							
COBRANZAS FACTURACION	34.846,00	45.616,00	54.973,00	61.655,00	67.585,00	76.486,00	341.161,00
VENTA ACTIVOS NO AFECTOS	210,00	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	10.210,00
OTROS INGRESOS	1.534,00	1.716,00	1.765,00	1.813,00	1.863,00	1.912,00	10.603,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>36.590,00</b>	<b>52.332,00</b>	<b>61.738,00</b>	<b>63.468,00</b>	<b>69.448,00</b>	<b>78.398,00</b>	<b>361.974,00</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>35.230,00</b>	<b>32.614,00</b>	<b>35.400,00</b>	<b>37.431,00</b>	<b>39.462,00</b>	<b>41.493,00</b>	<b>221.630,00</b>
CAJA DEL PERIODO	1.360,00	19.718,00	26.338,00	26.037,00	29.986,00	36.905,00	140.344,00
SALDO INICIAL EN CAJA	6.153,00	513,00	231,00	1.569,00	2.606,00	2.592,00	6.153,00
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>7.513,00</b>	<b>20.231,00</b>	<b>26.569,00</b>	<b>27.606,00</b>	<b>32.592,00</b>	<b>39.497,00</b>	<b>154.008,00</b>
INVERSION PROYECTADA	7.000,00	20.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	127.000,00
FONDO PENSIONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00	10.000,00	15.000,00
<b>SALDO DEFICIT DE CAJA</b>	<b>513,00</b>	<b>231,00</b>	<b>1.569,00</b>	<b>2.606,00</b>	<b>2.592,00</b>	<b>4.497,00</b>	<b>4.497,00</b>

De este cuadro se destaca lo siguiente:

- ⑥ Se estima que durante los próximos seis años la Empresa podrá generar recursos de caja por \$146.497 millones.

**Observación:** Sigue siendo esa una apreciación subjetiva. La proyección parte del cuatrimestre, (el primero de 2005), El feed back (2001.2002, 2003,2004) no retroalimenta la proyección, haciéndola deleznable.

- ⑥ Se podrán llevar a cabo inversiones por \$130.000 millones.

**Observación:** Sería un sueño por la misma apreciación subjetiva anterior.

- ⑥ A partir del 2009 se podrá empezar el fondeo del pasivo pensional y el final del 2010 se habrá hecho un aporte para estas obligaciones de \$15.000 millones.

**Observación:** Proyectar el fondeo pensional a partir de 2009 e ignorar los periodos de 2005 a 2009 es represar un pasivo con progresión aritmética, lo que resulta peligroso, máxime que los presupuestos son resimple apreciación subjetiva. ¿Cómo se plantea el fondeo? ¿Origen de los recursos?

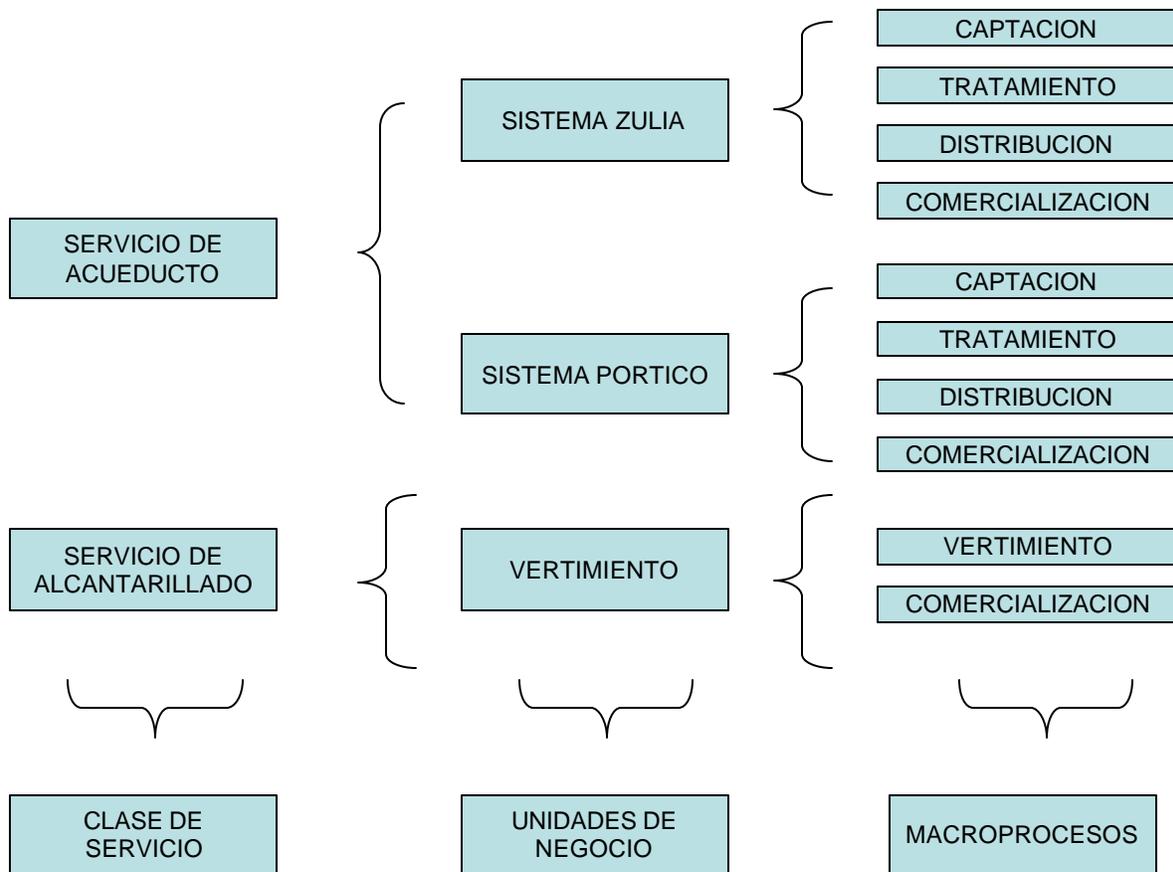
Con un pasivo pensional de \$59.733 millones de pesos en el Primer cuatrimestre informado, resulta por lo menos inverosímil predicar en forma tan simplista la viabilidad de la empresa.

El simplismo de los anteriores conceptos a nivel de simples expectativas de ninguna manera constituye un diagnóstico serio sobre la viabilidad de la empresa.

- No hay certidumbre y saneamiento de sus activos.
- No hay cifras ciertas sobre la consolidación de sus pasivos.
- No puede darse el Diagnóstico de viabilidad.

### 2.3 GESTION DE COSTOS ABC A ABRIL DE 2005

La empresa, fundamento en los aspectos técnico contables y las normas legales vigentes, ha definido un esquema de costos ABC, teniendo en cuenta factores diferenciales de sus costos como territorio, población, estratificación, fuentes de abastecimiento, sistemas de tratamiento y distribución. La estructura se presenta de la siguiente manera:



### 2.3.1 Estructura del Costo de Producción al 30 de Abril de 2005

La estructura de los costos de producción y venta, obtenida bajo el esquema descrito, por el sistema de negocio y para el cuatrimestre terminado el 30 de abril de 2005, muestra los siguientes resultados globales:

<u>COSTO PRODUCCIÓN</u>		
<u>PARTICIPACION</u>		
• Sistema Zulia	\$ 2.152 Millones	37 %
• Sistema Pórtico	3.000 Millones	50%
• Alcantarillado,	626 Millones	12%
-----	-----	-----
=====	=====	=====
	<b>\$ 5.778 Millones</b>	<b>100%</b>

**Observación.** Como quiera que el informe de gestión se a venido refiriendo a los años 2002 al primer cuatrimestre de 2005, ha debido contener todo el comparativo. Sin embargo aceptándose en gracia de discusión solo éste último cuatrimestre, no hay coherencia con los cuadros anteriores. En efecto, resulta desinformarte el cuadro (7) que relaciona los costos de operación con la misma cifra con un 55% y en el anterior con participación del 100%.

El comparativo es esencial, puesto que el referido cuadro (7) nos da los totales de participación para el 2002 en 68%, para el 2003 en 53%, para el 2004 en 65% y resulta importante explicar los ciclos. Por ejemplo el del 2003 que desciende al 53%

### 2.3.2 Gastos Operacionales

El total de los gastos operacionales para el mismo cuatrimestre, incluyendo las amortizaciones y depreciaciones, asciende a \$5.433 millones, los cuales se

encuentran debidamente contabilizados por centros de costos y distribuidos a cada una de las unidades de negocios así:

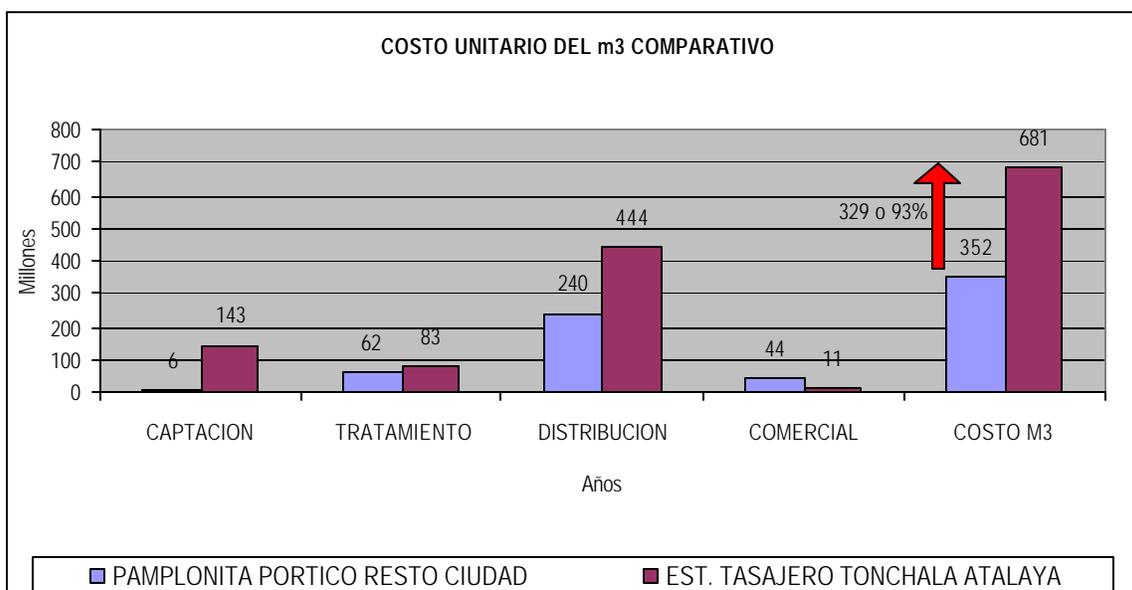
• Sistema Zulia	\$ 789 Millones	14%
• Sistema Pórtico	3.157 Millones	58%
• Alcantarillado	1.487 Millones	28%
	-----	-----
	=====	
=====		
	\$ 5.433 Millones	100%

**Observación:** De la observación de los cuadros No 7 y 13, concluimos que confrontados los ingresos operacionales de los que deducimos los costos de operación y los gastos operacionales, nos queda un déficit operacional de 650 millones. Solo para el 1er cuatrimestre de 2005. En otros términos, este déficit afecta cualquier proyección, como la de los flujos de caja proyectados de 2005 a 2010, que además pretende sanear los rubros pensionales.

**Observación:** Además, se hace la misma observación que al cuadro anterior. Habría sido importante confrontar los gastos operacionales con todas las anualidades informadas y no solo el último cuatrimestre. Mírese que los porcentajes comparados con el cuadro (7), siguen incoherentes. Para el cuatrimestre que aquí nos muestra una participación del 100% en aquel es del 51% y así sucesivamente se observan las otras anualidades.

Para la distribución de estos gastos de apoyo a las unidades del negocio se tiene en cuenta la participación de cada una de ellas en el total de la facturación de la Empresa.

### 2.3.3 Costos del Metro Cúbico por Proceso y Unidad de Negocio



En la grafica se observa el costo unitario del metro cúbico, comparativo con las dos unidades de negocio y por cada uno de los procesos de producción, con las siguientes observaciones:

- ⑥ Los procesos de captación y distribución representan el mayor índice de diferencial de costos. Los factores que inciden en el primer proceso corresponden al esfuerzo para captar el agua en la estación de bombeo Tasajero, utilizando recursos importantes y muy costosos como energía eléctrica, vigilancia, mantenimiento y operación. en el segundo proceso inciden factores como un índice de agua no contabilizada mayor en un 10% al del sistema pórtico; utilización de la capacidad instalada en un 60% y la atención al 25% de la población en su mayoría estratos 1 y 2, que elevan el costo en el momento de suministrar el servicio y hacen que al sistema Zulia sea más costoso producir y comercializar el agua.
- ⑥ Al final se observa que el costo unitario del agua comercializada por el sistema Zulia tiene un costo de \$681/m<sup>3</sup> contra \$352/m<sup>3</sup> del agua que se comercializa por el sistema Pórtico.

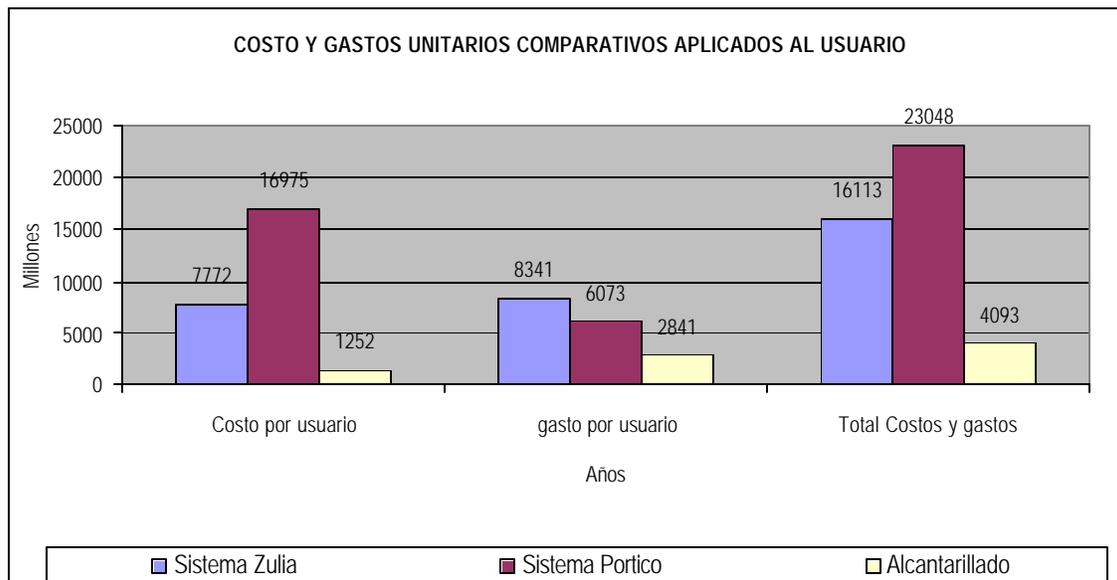
- ⑥ Esta información ha llevado a la Empresa a reorientar los esfuerzos para reducir los costos de energía a través de los bancos de condensadores y empezar el programa de reducción del agua no contabilizada.

**Observación:**

Alternativamente, se puede captar el agua a un nivel más alto con la construcción de una larga y valiosa conducción, que tiene costos de capital mas altos que los de la energía eléctrica del bombeo. El embalse Cínera eliminaría el bombeo, pero por su capacidad mínima de 9 metros cúbicos por segundo, es un proyecto no necesario antes de unos treinta años.

Deben existir otras alternativas , fuera de la anterior o de los bancos de condensadores y el programa que se está realizando luego de los estudios que hizo la Universidad de Pamplona de reducción del agua no contabilizada, este último es solo parte del plan de reingeniería de la empresa.

**2.3.4 Análisis de Costos y Gastos Unitarios Comparativos Aplicados al Usuario**



De esta gráfica se puede deducir que atender un usuario del sistema Zulia tiene un costo total de 423.048, mientras que atender un usuario del sistema Pamplonita tiene un costo total de \$8.341.

Los costos del usuario del servicio de alcantarillado no se encuentran divididos por sistema por lo que tenemos costos unitarios de \$1.252, mas gastos operacionales de \$2.841, para un total de \$4.093.

## **2.4 GESTION ADMINISTRATIVA**

La gestión administrativa comprende el desarrollo del talento humano y organizacional y el bienestar social de los empleados y trabajadores.

Como apoyo a los dos grandes negocios de la empresa, como son la venta de agua potable y la recolección y conducción de vertimientos, la gestión del área administrativa ha sido clave en el mejoramiento de la prestación de los servicios.

## **2.5 TALENTO HUMANO**

### **2.5.1 Relaciones laborales**

El 13 de enero de 2004 se firmó la nueva Convención Colectiva de Trabajo que se pactó por cuatro (4) años para el periodo 2003-2007. En esta Convención, la organización sindical cedió para la viabilidad empresarial 23 días de primas extralegales y aportó 28 días de las mismas para la creación del Fondo de Capitalización Social. Además, aprobó un nuevo régimen, sin factor prestacional, sobre las primas que quedaron para los nuevos empleados y dispuso un incremento mínimo anual equivalente al IPC, más un punto por productividad.

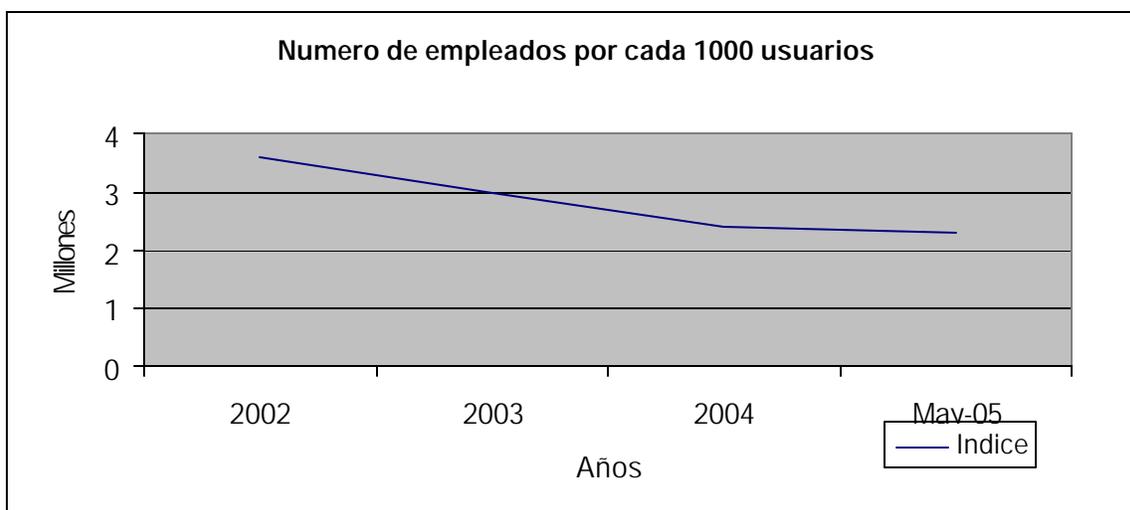
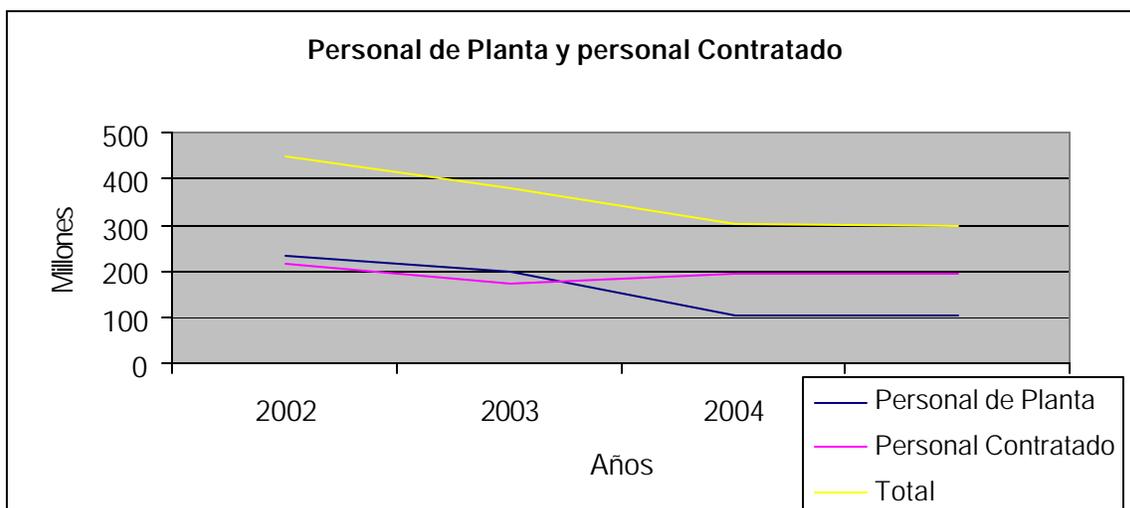
### **2.5.2 Fondo de capitalización Social**

En diciembre de 2004 se constituyó el Fondo de Capitalización Social mediante contrato de fiducia mercantil con Fiduciaria La Previsora, por \$933.932.245 a 15 años, con el aporte de 69 trabajadores.

**Observación:** Queda de manera inquietante, el pasivo pensiones de jubilación, relacionados en los cuadros del informe de gestión financiera, que para el primer cuatrimestre de 2005 trepó a \$59.733 millones.

La anterior cifra, sigue gravando todos los proyectos futuros de la entidad y ponen en entredicho la viabilidad institucional.

NOMINA DE ACTIVOS Y PERSONAL CONTRATADO				
	2002	2003	2004	May-05
Personal de Planta	231	201	108	106
Personal Contratado	218	175	194	192
Total	449	376	302	298



La gráfica anterior muestra cómo la empresa viene ajustando la relación de personal por cada 1.000 usuarios, situándose por debajo de 3, que es el

indicador de referencia para empresas de servicios públicos de acueducto y alcantarillado.

Observación. Resulta importante, que la auditoría externa en el informe que cortó a 31 de Diciembre de 2005, sincere la gráfica anterior con la contratación de personal supernumerario, que elimine cualquier sospecha de nómina paralela , violatoria de las normas de austeridad y de las políticas públicas de la superintendencia de Servicios públicos, entre otras las de colocar ala empresa en el indicador de 3 personas empleadas por cada mil usuarios.

<b>PERSONAL PENSIONADO</b>				
	2002	2.003	2.004	A mayo 2.005
Personas Pensionadas.	558	559	617	610

### **2.5.3 Selección de Personal**

Los procesos de selección de personal se han hecho a través de convocatorias de prensa escrita (aviso clasificado) y el SENA, mediante análisis de la hoja de vida, entrevista personal y visita domiciliaria, haciendo énfasis en el saber, hacer y ser.

### **2.5.4 Diseño Organizacional**

A partir de 2005 se adoptó una nueva visión y una nueva misión para la empresa, así como se fijaron los principios, valores, políticas y objetivos empresariales y se desarrollaron actividades de sensibilización y capacitación sobre estos conceptos.

**Observación:** Uno de los más grandes reparos a este informe de gestión, desde el punto de vista gerencial, es la insistencia prepotente en decidir de manera tan subjetiva a una empresa intervenida (en crisis) su rumbo organizacional. La sola incertidumbre de la intervención, coincidente con el deseo de los muy diversos sectores de la comunidad Cucuteña, lo menos que indicaría sería una gran concertación comunal.

Al fin y al cabo, de lo que se trata, es de definir y darse una **estrategia** que contenga una solución definitiva del problema y que proyecte al futuro el mantenimiento y crecimiento de la empresa, de manera que la toma de decisiones vayan por un rumbo seguro.

Se nota, entonces que las definiciones que sugiere el informe de gestión, no tuvieron proceso de **concertación** y por la concepción subjetiva de todo el informe, se concluye, que esa es la razón de su incoherencia, de su falta pertinencia y lo que es más grave de pertenencia.

En otros términos, tal como se concretan la misión y la visión aquí sugerida es lo que en planeación estratégica se define en el aforismo americano: “ Si usted no sabe para dónde va, cualquier sendero lo llevará”o en casticismo colombiano: “ Si usted no sabe para donde va es mejor irse para otra parte”.

La visión que a continuación se sugiere, nos sugiere que la empresa no tiene clarificado su horizonte Institucional, (Visión, Misión, Objetivos, valores basados en un diagnóstico (que era el cumplimiento preparatorio y liquidatorio de la Resolución que impuso la intervención y toma de posesión por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios). Para la Identificación de la **Visión** de futuro, era muy importante investigar externamente amenazas y oportunidades del negocio teniendo en cuenta muchos **factores políticos en el sentido estricto de ésta palabra**. La visión de la empresa en últimas ,es el resultado de un proceso de búsqueda, que aquí no se dio, de un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y de la acumulación de la información.

La **Visión**, además, implicaba una investigación interna que identificara dentro de las categorías de Estructura Administrativa, Enfoques de Gestión, prácticas operativas y de comercialización, llevar a cabo análisis de formulación de estrategias, con la finalidad de generar alternativas posibles, que conjuguen las insinuaciones de la Superintendencia con las de la comunidad, **situaciones que no reflejan la visión adoptada, sino un simplismo subjetivo absoluto. Veamos.**

## VISION

**HACER DE LA EIS CÚCUTA UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA Y SOCIAL.**

**Observación:** Con la **Misión**, que es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos, sucede lo mismo. La misión es un concepto amplio por dos razones: la primera porque una formulación de Misión de amplio alcance como merece la EIS-Cúcuta-esp. Permitiría el estudio y la generación de de una vasta gama de variables a los objetivos específicos y de estrategias factibles a su realización y segundo por que la misión es siempre un concepto amplio.

De la anterior manera es que se concilian las diferentes opiniones de **la comunidad** de usuarios de los servicios públicos que ofrece la empresa. Lo anterior no significa que por su amplitud, no contenga todas las opciones estratégicas, para nuestro caso por ejemplo: cómo mantener la Empresa Industrial y comercial, cómo diseñar la posibilidad de seleccionar y vincular un operador de los servicios o de cada uno de ellos, cómo proseguir el objetivo del cumplimiento de la Resolución de Intervención y toma de posesión, que, en últimas es el marco legal de todo el entorno empresarial, cómo manejar el recurso humano en todas las anteriores alternativas.

#### MISION

**NOS COMPROMETEMOS A MEJORAR LA CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE  
LOS SERVICIOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO.  
HAREMOS UNA GESTIÓN PRODUCTIVA EN LO SOCIAL Y SOSTENIBLE  
EN LO ECONÓMICO.  
LOGRAREMOS UN DESARROLLO HUMANO, BASE DE UNA NUEVA  
ETICA PÚBLICA.**

La **misión** es la que define la razón de ser de la EIS-Cúcuta Esp. , que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporcionando sentido de unidad y de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión **real en el mercado metropolitano, quienes son los clientes de la empresa, las fortalezas monopólicas en el mercado, la expansión de los servicios.**

En el anterior orden de ideas, la **Misión** definida en el informe de gestión, no contiene las características de lo que debía ser la Misión de la EIS-Cúcuta-esp. Pues no es un referente teórico que guíe el quehacer de la institución, con propuesta explícita de un propósito duradero y planificado, que responda a las preguntas ¿Qué somos? ¿Qué hacemos? Que defina con pertinencia

(Cucuteña) los valores de la empresa y sus competencias en materia de servicios públicos. Además, debe ser flexible conceptualmente, adaptable a las variables fronterizas y de binacionalidad. Lo anterior por las mismas razones de un subjetivismo absoluto, produjo una Misión conceptualmente pobre y restringida.

## **PRINCIPIOS**

**Hacer el bien**

**Trabajar** en equipo

**Respetar** la diferencia

**La buena fe** sobre todas las cosas

**Fomentar** el desarrollo de las capacidades y talentos de los individuos por competencias laborales

**Calidad** en la administración, productos y servicios como prioridad institucional

## **VALORES**

**Lealtad:** Actuar con respeto, fidelidad, rectitud y sentido de pertenencia

**Legalidad:** Cumplir las disposiciones constitucionales y legales de la República de Colombia

**Probidad:** Actuar con transparencia, honestidad, responsabilidad, diligencia, ecuanimidad y pulcritud.

**Creatividad:** Plantear soluciones permanentes en búsqueda de mejoras a través de innovaciones.

**Superación:** Crecer a todo nivel de tal manera que el crecimiento se refleje en un mejor servicio y convivencia institucional.

**Unidad:** Ser todos; institución, trabajadores y usuarios líderes compondores del cumplimiento del propósito.

## **POLÍTICAS**

**Orientar** las áreas y los cargos a cumplir papeles y responsabilidades claras sobre lo que se debe hacer y por qué hacer cada dependencia en aras de garantizar la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado.

**Participación** de todos los empleados y trabajadores en la definición de los objetivos y metas anuales al nivel de empresa y participación de los clientes externos en las áreas de atención.

**Seguimiento y evaluación** permanente de la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado y en las actividades administrativas, operativas y de mantenimiento de los sistemas.

**Garantizar** en todo tiempo la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado.

## **OBJETIVOS**

**Formular** y poner en práctica buenas prácticas de administración, operación, mantenimiento, evaluación y control.

**Mejorar** la gestión técnica de los activos de la empresa.

**Mejorar** los resultados económicos y financieros de la empresa con el crecimiento de los ingresos y la reducción de los gastos y la recuperación del patrimonio.

Mejorar los estándares de calidad y eficiencia empresarial definidos para cada sector: administrativo, financiero, comercial y técnico operativo.

**Observación:** Con relación a la determinación empresarial de definir : VISION, MISIÓN, PRINCIPIOS, VALORES, POLITICAS Y OBJETIVOS,

resulta pertinente que decir, que de la misma manera que glosamos muchas cifras, proyecciones y metas por no tener soporte técnico ni rigor científico, sino que fueron apreciaciones eminentemente **subjetivas** de uno o de algunos directivos, de la misma manera glosamos la definición de los anteriores parámetros institucionales de la empresa, que al parecer por su incoherencia, la carencia de sindéresis en muchos aspectos, parecen tener un formato único, unipersonal, que contradice las definiciones que trasciende, en un colectivo de las dimensiones de la comunidad cucuteña. (1.000.000 de habitantes y un censo de 110.000 usuarios). Por ello, la definición de tan importante parámetro: MISION, resultó pobre, antitécnico y sin futuro. (Lo que pensó una sola persona).

La Misión no se puede definir con el mismo criterio subjetivo. No existen soportes de concertación empresarial de los grupos que integran la empresa. Definidas las dos grandes áreas misionales, lo obvio es el logro de la integración de los equipos misionales, sus aportes, sobre todo know how, para obtener la prestación del mejor servicio, se desconocieron.

No me refiero a la formulación de principios, valores, políticas y objetivos, puesto que esa subjetividad de la redacción, solo parece transmitir un catálogo de lugares comunes pro-forma de las guías de práctica empresarial. Sin pertinencia, ni pertenencia, bases esenciales de las que parte cualquier esquema administrativo.

### **2.5.5 Bienestar Social**

Cada año se presentan ante la Oficina de Trabajo y Seguridad Social los nuevos integrantes del Comité Paritario, constituido por la Administración y la Organización Sindical.

Se han realizado actividades de capacitación en salud, seguridad industrial y estilo de vida saludables, toma de glicemia, presión arterial, citología, visiometrías, audiometrías, espirometrías y exámenes de cerviz y próstata en todas las áreas de la empresa.

En el 2005 se realizaron los ajustes pertinentes al Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, con la aprobación deL Ministerio de Protección Social.

### **2.5.6 Fondo de Vivienda**

La empresa ha aportado al Fondo Rotatorio de Vivienda \$245.000.000, con los cuales se han beneficiado 22 trabajadores en compra de vivienda, mejoras locativas y deshipoteca.

### **2.5.7 Fondo de Empleados**

Se constituyó el 16 de febrero de 2004 y su función primordial es recaudar ahorros y otorgar créditos para libre inversión a sus asociados.

### **2.5.8 Capacitación**

En el 2004 se llevo a cabo una capacitación a todo los niveles de la empresa sobre aprendizaje organizacional, aplicando la metodología de planeación participativa. Se realizaron 72 actividades de capacitación en las áreas de talento humano, competencias, requerimientos laborales y prestaciones y desarrollo organizacional.

En el 2005 continúa desarrollándose la política de capacitación en valoración de empresa, contabilidad, alta gerencia, matemáticas financieras, atención al cliente y se está dando en el área técnica a través de la implementación del Plan de Agua no Contabilizada.

### **2.5.9 Recursos Físicos**

#### **ARCHIVO DOCUMENTAL**

En el 2003 se dio inicio a la centralización del archivo general de la empresa, localizándose en un área especial, en estantes y cajas especiales.

En el 2004 se centralizaron y clasificaron las hojas de vida del personal que ha pertenecido y pertenece a la compañía.

En el 2005 se espera contratar la clasificación y la sistematización del archivo general y la elaboración de las tablas de retención documental de acuerdo con la Ley 594 de 2000, o Ley General de Archivos.

## **RECURSOS INFORMÁTICOS**

En el 2004 se implementó un moderno sistema de control de personal por medio de huella digital en el edificio San José, que registra la entrada y salida de funcionarios.

En el 2005 se adquirieron 6 impresoras de alta capacidad y se renovaron 55 equipos de cómputo, dotados con la última tecnología en sistema Windows, operando en red con acceso a INTERNET con banda ancha (correos electrónicos externos) e INTERNET (correos electrónicos internos), impresoras, servidores y sistemas de información en general.

La implementación de la INTERNET permitió la optimización del uso de las comunicaciones entre las diferentes dependencias y la actualización de la información general y básica de las actividades diarias de la empresa.

A partir de 2005 la empresa cuenta con página Web, denominada **eiscucutaesp.gov.co**

## **COMUNICACIONES**

En junio de 2005 se instaló una nueva planta telefónica con contestador automático las 24 horas del día, que permite mejorar la atención a los clientes y las comunicaciones internas, y en el mes de julio comenzará a funcionar el CALL

Con el objeto de optimizar el talento humano en busca de la viabilidad empresarial, la Agencia Especial con la aprobación de la Superintendencia de Servicios Públicos desarrolló en el 2004 un plan de retiro voluntario y pensión anticipada, en tres fases, así:

Primera Fase: Trabajadores oficiales hasta la categoría 12 Bonificación 20 smmlv, Equivalente a \$7'160.000 por año de servicio. Bono por \$3'000.000.

Pago ISS por 6 meses, con un salario base de 2 smmlv. Seguro de Vida por un año y por \$50.000.000.

Segunda Fase: Personal con derecho a pensión convencional. Propuesta económica similar a la primera fase.

Tercera Fase: Jefes y personal profesional y de categoría superior a la categoría 13, beneficiaria de los derechos convencionales.

Bonificación 18 smmlv, equivalente a \$6'500.000 por año de Servicio. Bono por \$3'000.000. Pago ISS por 6 meses, con un Salario base de 4 smmlv. Seguro de vida por un año y por \$100'000.000.

Los resultados fueron los siguientes:

	RETIRO VOLUNTARIO	PENSION ANTICIPADA
Trabajadores aceptados	91	8
Bonificación	\$ 9.332.799.279	
Bono	273.000.000	
Prestaciones Sociales	1.222.391.681	1.420.733.331
Seguros de Vida	21.800.000	
ISS	55.676.160	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.906.667.120</b>	<b>\$ 1.420.733.331</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>\$ 11.125.008.770</b>	

El plan produjo impactos importantes en los gastos laborales y pasivos de la empresa así:

Impacto sueldos a diciembre 2004:	\$396.766.409.
Impacto global salarios a diciembre 2004:	\$ 671.009.662
Impacto por pasivo pensional:	\$1.265.700.000

El mayor pasivo pensional corresponde a los actuales pensionados sobre los cuales no hay forma de disminuir dicho pasivo porque es deuda causada.

Si se utiliza una tasa de descuento del 5% y el factor prestacional vigente hasta febrero de 2004, 112.63%, se obtiene una TIR del 26.96% y un beneficio total de \$21.717 millones, lo cual permite concluir que el beneficio obtenido por la empresa hacia el futuro fue excelente.

## **2.6 AREAS DE APOYO**

### **2.6.1 Control Interno**

En el 2004 se actualizó la organización del Comité de Control Interno de acuerdo con las áreas misionales de la empresa.

La oficina de Control Interno evaluó los procesos inherentes a cada una de los componentes del Sistema de Control Interno a través de la encuesta referencial con entrevistas, verificación documental, visitas a las oficinas y la percepción, según la naturaleza de la acción y técnicas de cruce de información, produciendo en cada caso, las recomendaciones verbales y escritas, tendientes al mejoramiento continuo de los procedimientos establecidos con permanente seguimiento

Se fomentó la cultura de autocontrol y auto evaluación a través de la publicación bimensual del informativo “Horizonte” y mediante la capacitación y divulgación de herramientas y técnicas de Control Interno.

Se efectuó seguimiento periódico a los planes de mejoramiento suscritos con la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, la Contraloría General de la República, la Contraloría Municipal y el Plan de Gestión y Resultados y se prepararon y entregaron los informes anuales sobre el avance del Sistema de Control Interno al Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno y al Departamento Administrativo de la Función Pública.

Desde el año 2004 la empresa cuenta con el mapa de riesgos, elaborado con la metodología de los circuitos de gestión, establecida por la Superintendencia de Servicios Públicos.

## 2.6.2 Área de Sistemas

Entre 2003 y 2005, la división de Sistemas realizó las siguientes gestiones de relevancia:

Se eliminaron accesos a los usuarios del Sistema de Facturación que permitían eliminar usuarios o modificar los conceptos crédito cargados previamente y se diseñó e implementó un nuevo programa de archivo de peticiones, quejas y recursos.

Se realizó reorganización de los archivos y datos de los programas residentes en el Servidor Wang VS-6000, que permitió disminuir los tiempos de respuesta y proceso y se realizó la migración de todas las aplicaciones al nuevo servidor HP Proliant.

Se implementó el código de barras en las facturas de cobro de servicios.

Se acondicionó el programa de Liquidación de Facturación (FACT260) y el programa de Aplicación de Pagos (FACT320), en lo concerniente al soporte de más de 50 conceptos de facturación, los cuales eran cargados internamente dentro de los programas y se acondicionó un nuevo campo en la tabla MAESTRO llamado TRANSACCION, para identificar los usuarios que concilian deudas,

Se adecuaron dos nuevos puntos de terminales de emulación WANG WLOC para ejecutar procesos en Bach sin intervención del usuario.

Se adquirió y está en plena implementación el nuevo sistema de gestión comercial, financiero, nómina y presupuesto, con un moderno servidor con licencias de Sistemas Operativos Windows 2003 y licencia de manejador de bases de datos S.Q.L. por procesador.

## 2.6.3 Oficina Jurídica

**Observación.** Es por lo menos lamentable, la razón de ser de esta oficina. La pérdida de su rango la ha convertido en una oficina sustanciadora de contratación directa, trámites de Derechos de petición, de respuestas a

Derechos de amparo Constitucional, impugnaciones a las medidas de presuntos desacatos y trámites de orden menor.

El referido despacho desde la expedición de la Resolución No.07036 de 29 de Septiembre de 1998, ha debido convertirse en el despacho de mayor importancia asesora del los sucesivos agentes interventores.

Intervenida la empresa, el marco legal es y sigue siendo la Resolución atrás referida. La sola orden de toma de posesión, indicaba fortalecer el equipo de abogados, esos sí sustanciadores de la misma. Volver a la posesión de los bienes y negocios de la empresa, significaba examinar el estado de los bienes muebles e inmuebles, algunos muebles muy valiosos convertidos en inmuebles por destinación, recuperar los bienes de propiedad que siguen a título de mera tenencia y con títulos precarios en manos de terceros, y sanear la propiedad inmueble. ¿Por qué ?

Sucede que gran parte de la propiedad inmueble (casi el 70%) aun aparece en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos y Privados, a nombre del Establecimiento Público “Empresas Municipales de Cúcuta-EMCUCUTA”-.

Realizada la Transformación en Empresa Industrial Comercial – EIS CUCUTA-esp, los inmuebles no se le han pasado conforme a la ley para que queden encabeza de ésta última. De tal manera que en los activos que se relacionan en todos los balances, se incluyen falsedades ideológicas que afecta su credibilidad.

Pero de Otra Parte la Oficina Jurídica, que no ha realizado el saneamiento anterior, tampoco a procurado poner en actividad una política catastral para que ingresen a los activos de la empresa con títulos de propiedad ( modo declarativo) otros bienes tan valiosos como los que están por sanear como son: La redes del acueducto y de el alcantarillado.

Por omisión, la Oficina Jurídica ha permitido avalúos absolutamente ilegales de los anteriores bienes cuyos catastros hasta ahora son incompletos, puesto que, ¿Cómo se pueden avaluar sin tener título de propiedad ni censo completo?

Superadas estas actividades, la Oficina Jurídica, es quien debe asesorar en la etapa preparatoria la Liquidación ordenada en la Resolución 07036 ya referida.

Liquidación que debe realizarse conforma al Estatuto Financiero. En otros términos debe configurarse esta Oficina con la Importancia y Trascendencia que merece el estado actual de la empresa.

La labor de la Oficina Jurídica ha estado centrada en el apoyo a la Agencia Especial en procesos licitatorios y de contratación y conceptos jurídicos que se requieran para el normal desarrollo de la gestión de la empresa y en adelantar, atender y responder en forma diligente los diferentes procesos (administrativos, laborales, penales, fiscales y disciplinarios) que se interponen en contra de la empresa.

El hecho destacable es el logro obtenido en 53 procesos ganadas en los dos últimos años, los cuales representan una defensa importante del patrimonio de la empresa.

La Oficina Jurídica debe tener un organigrama adecuado a los frentes que debe cubrir de manera permanente y correspondiente a su cuadro organizacional.

Un Director del Departamento Jurídico. Responsable de todo el compromiso empresarial en todas y cada una de las áreas de orden legal. En consecuencia de un perfil ejecutivo de amplia experiencia tanto en el enfoque y proyección jurídica sustantiva, como en la praxis judicial.

Un Abogado Especializado, Coordinador de Estudios Especiales y Apoyo técnico.

Un abogado coordinador de el área judicial, que cubra tanto la actividad procesal, como la extraprocesal- Civil, Laboral, Penal, Administrativa, Comercial.

Un Abogado Coordinador del área de contratación pública, en todas las facetas de que concibe la ley 80.

Un abogado coordinador y supervisor (Interventor) de los asesores jurídicos externos, contratados para asuntos muy especializados.

Un abogado coordinador de la oficina de Peticiones Quejas y reclamos.

Un abogado coordinador del área de Tutelas y Derechos de Petición Trascendentes.

Cada Abogado Coordinador tendrá un equipo de por lo menos dos abogados sustanciadores o investigadores (científicos).

Todos ellos Juntos conformarán el Consejo Asesor de Gerencia del Agente Especial y se reunirán semanalmente presididos por el Director del Departamento y elaborarán una memoria del Estado legal de la empresa en cada sesión.

Solo en una conformación de una oficina con suficiente recurso humano como el Anteriormente descrito, se puede enfrentar el contenido de la Resolución de Intervención preparándola para el futuro.

## **2.7 PROYECTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA 2005**

### **2.7.1 Remate de Parque Automotor**

Se encuentra en proceso con el sistema martillo del Banco Popular el remate de todo el parque automotor de la empresa a excepción del vehículo de succión presión para limpieza de colectores de alcantarillado. El remate se publicará en prensa el próximo quince (15) de julio de 2005.

### **2.7.2 Computadores para Educar**

Desde 2004 la empresa está vinculada al programa bandera de la Presidencia de la República Computadores para Educar, donando equipos y componentes de computadores personales que quedan fuera de servicio, bien porque presentan daños o por modernización tecnológica

### 3. CONCLUSIONES

1. La entidad prestadora de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Alcantarillado, es un añejo acumulador de mala gerencia desde los años 70, debido a que la selección de sus administradores nunca se realizó con criterios de calidad en gestión, administración, operación y mantenimiento. La ingerencia política predominó como retribución a servicios prestados en esa faceta de actividad, sin importar la capacidad cognitiva del sector, cuando habría podido satisfacerse los dos enfoques, seleccionando la mejor calidad técnico-administrativa en el recurso humano del sector político llegado a la empresa.
2. Debe empezarse por reconocer que treinta años de anarquía, escasamente dejaron vegetar catalépticamente la empresa de servicios públicos domiciliarios de Acueducto, aseo, Alcantarillado, Mercados, Matadero.
3. Treinta años de anarquía gerencial, no se pueden recuperar en un proceso sin plan. De tal manera que la Intervención de la Superintendencia de Servicios Públicos, pecó por omisión de un plan. De otra forma, el marco de la toma de posesión, que proyectó la Resolución 07036 de 29 de septiembre de 1998, complementado por los términos perentorios de la ley 142 de 1993, retratan una situación tal, que pareciera que se hubiera expedido hoy.
4. El Plan indicaría conforme a esa Resolución 07036/98, artículo 1º, que ya se habría tomado en su totalidad Los Bienes, los Negocios, con fines de liquidación, conforme al Estatuto Financiero.
5. Cómo no hay plan, no se ha preparado la empresa para lo elemental: la toma de todos sus bienes. Unos están a nombre de la EIS-Cúcuta-esp, otros a nombre de EMCUCUTA, otros bienes en manos de terceros a títulos precarios de, arrendamiento, comodatos y usufructo. Otros muy valiosos, (Redes de Acueducto y Alcantarillado) sin declaración y protocolización de propiedad, ni mucho menos de registro de esa propiedad en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos.
6. Cómo no hay plan, no se ha proyectado el paso siguiente: **La Liquidación** de la empresa. Proceso que comprende la facción de inventarios, que implica haber superado el paso anterior, para poder incluir solo los bienes de propiedad de la empresa en los inventarios.

7. Cómo no hay plan, tampoco se ha elaborado con criterio real el del pasivo, que no es solo, como se creó, la deuda con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sino las acreencias con el fisco nacional y proveedores. Factor que incide en balances y hacen que el Cálculo alegre EBIT, sea absolutamente irreal, como figura en gráficos atrás analizados.
8. Cómo no ha habido liquidación, no se sabe qué bienes (infraestructura de los servicios de acueducto como las plantas de tratamiento, o las redes de acueducto y alcantarillado, o la propiedad inmueble) **se entregarán** a la Nación,- Ministerio de Hacienda, para pagarle el pasivo a su favor. Hecho este muy importante, si el proyecto, es que, la Nación, entre a hacer aportes a la Nueva Sociedad por acciones (economía mixta) de Servicios Públicos de Cúcuta, que autorizó el Honorable Concejo Municipal de Cúcuta, **aportando lo que se le adjudique en pago.**
9. Sin embargo, debe reconocerse que el periodo 2002-2005 sobre el que se rinde el informe de Gestión analizado, **fue un período de ajustes en el gasto, en la contratación de obras civiles, en la reestructuración de la planta de personal y el plan de retiro voluntario y de un intento serio en el reordenamiento financiero, por parte de los agentes especiales**, que desafortunadamente no llegaron a la intención confesada de sincerar la empresa con el marco legal de la Resolución No. 7036 de 1998. o de toma de posesión con fines de liquidación. Tales frustraciones se debieron a las políticas centralistas de la Superintendencia de mantener “extrañamente” un “statu quo” aún en contra de la ley 142 de 1993.
10. La **Subjetividad** de los informes de Gestión 2002 a 2005 campea en la totalidad de los mismos. De ahí la cantidad de observaciones realizadas en este trabajo, distantes en muchos conceptos de los trabajos de la auditoría externa, que me sirvieron de consulta. Realizados casi directamente por los agentes especiales de la intervención, direccionados al éxito personal, en algunos casos constituyen un verdadero maquillaje financiero de cifras elevadas como en el caso de los subsidios a los estratos bajos, o cruces de cuentas con el municipio de Cúcuta absolutamente ilegales.
11. La secuencia 2002, 2003, 2004, 2005 en la variable de valores de propiedades, planta y equipos, sobre todo la referida a la propiedad inmueble no hay razonabilidad. Conforme a los datos consignados en el cuadro de balances generales y parte de las falencias provienen de no tener

definida la titularidad de la propiedad raíz como se comentó. Sin definición de esa titularidad, el IGAG no puede consignar el primer avalúo que es el Catastral, para tenerse como base del comercial. Sigue imponiéndose la apreciación **subjetiva**.

12. De igual manera las valorizaciones se realizan con un criterio subjetivo y arbitrario, tan evidente las incongruencias que la observación comparativa por anualidad en los cuadros, -activos-, se dan sin soportes. Lo mismo sucede con el rubro de depreciaciones ( ver en el cuadro el referente a 2004)
13. Un rubro como “Depreciaciones y provisiones” ,no se puede sostener en un informe de gestión con el criterio subjetivo de que se realiza “para proteger y depurar las cuentas del activo”. Todas esas apreciaciones **subjetivas**, nunca podrían dar sustentación a la viabilidad de la empresa.
14. Tampoco es válido sostenerse en un informe de gestión y resultados, que hay reducción del pasivo, por el hecho de cancelar el servicio de esa deuda.
15. No es verosímil, admitir que el patrimonio”neto” experimente incremento, y pasar “**mágicamente** “de un déficit de \$13.000 millones a un superávit de \$27.848 millones (sumas gigantescas para una empresa en crisis) por el hecho de una depuración contable y ajustes de valor de sus activos (maquillaje) de producción. Las razones atrás anotadas, no le dan soporte a esta afirmación **subjetiva**.
16. En estricto sentido, no hay excedentes de liquidez,
17. El informe de auditoría externa, a 31 de Diciembre de 2001- información histórica- antecedente del periodo informado, reveló unas cifras que no explica el informe del cuatrienio ¿cómo fueron superadas?
18. El cuadro de “Recuperación de los resultados operacionales netos, justo es reconocerlo, contiene el plan de ajuste de gastos, de la contratación de obras civiles, la reestructuración de la planta de personal, los logros en la reducción de beneficios de la convención colectiva negociada con el sindicato, que hace notoria la recuperación en el manejo de la austeridad en el gasto, pero se incurre en el error de magnificar cifras que tienen sabor a maquillaje contable.

19. En el cuadro de Indicadores financieros se hace referencia a los siguientes, que transmiten incertidumbre.
20. EBIT. -Utilidades antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones. (-EBITDA- sigla financiera internacional)- como le se conoce en el ámbito financiero- No estando saneada la propiedad de gran parte de los activos, que determinen con exactitud el aspecto fiscal de tributación de la empresa, ni inconsecuencia la certeza del valor de los activos, se desconocen amortizaciones a la deuda y su servicio, resulta incierto el cálculo de este indicador.
21. PROPIEDAD. Es el indicador de los activos de mayor incertidumbre, por falta de saneamiento de la propiedad inmueble y algunos muebles. Propiedad que unas veces la tiene EMCUCUTA, otras veces la EIS y algunos muebles como parque automotor, entregado como aportes a otras sociedades y que aún figura en el registro de automotores a nombre de EMCUCUTA. Debe sanearse.
22. ENDEUDAMIENTO. El indicador tal como se presenta en el cuadro, es incongruente, pues en lugar de aumentar disminuye en los años 2003, 2004, 2005 cuando la realidad conocida es que no ha habido amortización de esa deuda con La Nación- Ministerio de Hacienda, ni se cancela al día el servicio de la misma, ni se conoce la deuda actualizada a los proveedores, ni se define con exactitud la carga prestacional.
23. EXCEDENTES DE LIQUIDEZ. No puede darse por las razones anteriores.
24. Dejaron de calcularse otros indicadores importantes, prueba ácida, índice de liquidez, de primer grado, Fondo de Maniobra, Coeficiente de operación, y de carga financiera.
25. La ficción creada de Cruce de Cuentas por subsidios es absolutamente in jurídica, conforme a las citas de derecho aportadas a este análisis.
26. A pesar de tener esta parte del informe una limitante tan reducida, puesto que la lupa sobre la gestión administrativa se concreta al funcionamiento, los temas: talento humano, organizacional y bienestar de los trabajadores, se observa con preocupación, sin ninguna proyección a realizar el marco legal que de la Resolución 07036/98 impuso, puesto que en la toma de

posesión, gran parte se motivó y estriba en las críticas y anárquicas gestiones administrativas anteriores.

27. El proceso de depuración de la relación obrero patronal comenzada con la convención colectiva firmada el 13 de Enero de 2004, culminó con la liquidación del sindicato y el plan de retiro de todos los trabajadores. Costos aún no determinados en el primer semestre de 2006 y sin consolidar hasta donde llegará el auxilio de la nación para finiquitar las indemnizaciones a los trabajadores, cuyos vencimientos se dieron.
28. El anunciado Fondo de capitalización social, constituido mediante contrato fiduciario mercantil con la Previsora, a 15 años por \$933.932.245 millones de pesos, no tiene sino la subjetiva afirmación en el informe, pero carece de calculo y proyección actuarial de los recursos, su origen y especificación de la cobertura.
29. A lo anterior hay que agregar que el pasivo prestacional trepó en el primer cuatrimestre de 2005 a \$59.733 millones de pesos. ¿ Con las anteriores cifras, puede afirmarse la viabilidad de la empresa?
30. El cuadro de personal pensionado a mayo de 2005, excluye en la proyección al personal liquidado con la extinción del sindicato a 31 de diciembre de 2005.
31. El Diseño Organizacional de la empresa se limita a la enunciación de conceptos que la Gerencia Moderna en sus manuales de esquema elemental debe presentar una empresa. Pero la simples enunciaciones de Visión, Misión, Principios, Valores, Políticas, Objetivos, no obedecen a una formulación técnicamente elaborada, con concertación interna, con investigación externa, sin análisis así fueran simples de un esquema DOFA, sin un plan adecuado Al marco legal de la toma de posesión, sin contemplar las Mega proyecciones que debate la comunidad Cucuteña, como: La Metropolitización de los servicios, La Solución del Embalse multipropósito del Cínera, el embalse del Mesón del Río Táchira que contienen un concurso binacional y otras inversiones de financiación multilateral.
32. Desde el punto de vista anterior, el diseño organizacional es pobre, además porque no contempla el suceso cotidiano, que por improvisado, no debe dejar de registrarse. Por ejemplo: Como seguirá organizacionalmente,

funcionando simultáneamente: La EIS-Cúcuta Esp y El operador seleccionado. ¿Cómo quedaría la jerarquía contractual de la relación? ¿Teniendo la misma fuente de recursos- los usuarios y los subsidios de la nación- cómo se financiará el ente contratante EIS-Cúcuta esp?

33. Pero, además, El Honorable Concejo Municipal autorizó la Constitución de Una Sociedad por Acciones, con participación del Municipio de Cúcuta y la Nación. En el esquema Organizacional. Cómo queda la EIS-Cúcuta Esp.?

34. El informe de Gestión, es mudo desde el punto de vista Organizacional de estos interrogantes. Sigue el cuestionamiento de jerarquías y competencias.

## BIBLIOGRAFIA

- **GARCIA GARCIA, Luis Felipe. Informe Final EIS-ESP. Auditoría de Gestión y Resultados. Servisistemas Contables. 2002.**
- **QUIROGA CORZO Renzo Alberto, Auditoría de Sistema Financiero. Servisistemas Contables. 2001, 2002.**
- **EIS CUCUTA ESP. Estados Financieros y Contables a 31 de Diciembre de 2003.**
- **IRREÑO RIAÑO, Nelly. Informes de Gestión EIS CUCUTA ESP 2001**
- **CARRASCAL CARRASCAL, Luis Eduardo. Informes de Gestión EIS CUCUTA ESP 2003**
- **OFICINA DE PLANEACION EIS CUCUTA ESP. Plan de Acción de 2004.**
- **OFICINA DE PLANEACION EIS CUCUTA ESP. Indicadores de Gestión 2003.**
- **OFICINA JURIDICA EIS CUCUTA ESP. Información contractual 2004.**
- **CARRASCAL CARRASCAL, Luis Eduardo. Ejecución Plan de Acción vigencia 2003**