



Resolución Ministerial

N° 355 -2015-VIVIENDA

Lima, 30 DIC. 2015

VISTOS, el Oficio N° 285-2015-OTASS/DE de la Dirección Ejecutiva del Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento - OTASS y el Memorandum N° 610-2015-VIVIENDA/MCS-DGPRCS de la Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; y,

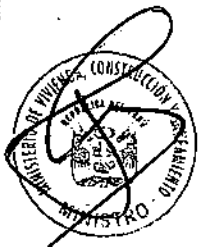
CONSIDERANDO:

Que, el numeral 1 del artículo 1 de la Ley N° 30045, Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento, modificado por Decreto Legislativo N° 1240, en adelante la Ley, referido a las competencias en materia de prestación de servicios de saneamiento, señala que el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, es el Ente Rector del sector saneamiento, correspondiéndole diseñar, normar y ejecutar la política nacional y las acciones del sector en materia de servicios de saneamiento;

Que, el numeral 1 del artículo 4 de la Ley, establece que el OTASS es el organismo encargado de ejecutar la política del Ente Rector en materia de administración para la prestación de servicios de saneamiento a cargo de las EPS, la misma que se desarrolla a través de prestadores de servicios con autonomía empresarial, integración territorial y social; señalando en el literal f) del numeral 3 del citado artículo, que una de las funciones del OTASS es contribuir al fortalecimiento de capacidades en el sector saneamiento;

Que, el numeral 1 del artículo 34 de la Ley dispone que, a través del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades para el Subsector Saneamiento - SFC u otro mecanismo aprobado por el ente rector, con recursos propios o provenientes de la cooperación internacional no reembolsable, el Ente Rector ejecuta programas de capacitación, asistencia técnica e innovación y transferencia tecnológica para la creación y fortalecimiento de capacidades en apoyo a la mejora de la gestión de los servicios de saneamiento;

Que, asimismo, el numeral 14.9 del artículo 14 del Reglamento de la Ley aprobado por Decreto Supremo N° 015-2013-VIVIENDA, establece entre las funciones específicas del OTASS, el contribuir al fortalecimiento de capacidades a través del SFC u otro mecanismo aprobado por el Ente Rector;



Que, conforme a lo establecido en el artículo 84 del Reglamento de Organización y Funciones - ROF del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2014-VIVIENDA y modificado por Decreto Supremo N° 006-2015-VIVIENDA, la Dirección de Saneamiento - DS de la Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento - DGPRCS, tiene entre otras funciones, la de "c) *Elaborar y difundir normas, reglamentos, planes, lineamientos, metodologías, directivas y procedimientos, entre otros, de alcance nacional, en materia de saneamiento*";

Que, por Resolución Ministerial N° 199-2006-VIVIENDA, se dispone, declarar de interés sectorial la creación del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades - SFC para el Subsector Saneamiento;

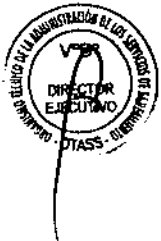
Que, con Resolución Directoral N° 033-2007-VIVIENDA/VMCS-DNS se aprueban los Lineamientos de Política y el Marco Conceptual del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades para el Subsector Saneamiento, así como el Reglamento de Conformación y Funcionamiento del SFC;

Que, mediante Resolución Directoral N° 074-2010-VIVIENDA/VMCS-DNS, se aprobaron los "Lineamientos para Elaborar el Plan de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales en las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento";

Que, por Resolución Ministerial N° 336-2014-VIVIENDA se aprueba el "Plan de Inversiones del Sector Saneamiento de Alcance Nacional 2014 – 2021;

Que, estando a la Cuarta Disposición Complementaria Final del Reglamento de la Ley N° 30045, corresponde al Ente Rector aprobar, mediante Resolución Ministerial, las normas complementarias necesarias para la aplicación e implementación de dicho Reglamento, "(...) *incluyendo las que deba emitir en coordinación con las entidades competentes, para la simplificación e integración de los diversos documentos o planes, que de acuerdo a normas específicas vigentes, las EPS deben preparar y presentar, (...)*", entre otras, el Plan de Fortalecimiento de Capacidades;

Que, en el marco de lo dispuesto por las normas antes citadas y el sustento técnico contenido en los Informes N°s 036 y 242-2015-VIVIENDA/VMCS-DGPRCS-DS emitidos por la Dirección de Saneamiento de la DGPRCS, en el Informe Técnico N° 011-2015-OTASS-DPGC e Informe N° 055-2015-OTASS-DPGC ambos de la Dirección de Políticas y Gobierno Corporativo del OTASS, es necesario aprobar los "Lineamientos para elaborar Planes de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales en las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento" así como derogar la Resolución Directoral N° 074-2010-VIVIENDA/VMCS-DNS;





Resolución Ministerial

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 30045, Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento, modificada por Decreto Legislativo N° 1240 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 015-2013-VIVIENDA; la Ley N° 30156, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y su Reglamento de Organización y Funciones, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2014-VIVIENDA, modificado por Decreto Supremo N° 006-2015-VIVIENDA;

SE RESUELVE:


Artículo 1.- Aprobar los "Lineamientos para elaborar Planes de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales en las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento - EPS", que en Anexo forman parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- Derogar la Resolución Directoral N° 074-2010-VIVIENDA/VMCS-DNS, que aprobó los "Lineamientos para Elaborar el Plan de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales en las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento".

Artículo 3.- Encargar a la Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento, a través de la Dirección de Saneamiento, establecer los mecanismos de monitoreo y evaluación de la aplicación e impacto del Plan de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales en las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento.

Artículo 4.- Disponer la publicación de la presente Resolución y su Anexo en el Portal Institucional del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (www.vivienda.gob.pe), en la fecha de publicación de la Resolución en el Diario Oficial "El Peruano".

Regístrese, comuníquese y publíquese


FRANCISCO ADOLFO DUMLER CUYA
Ministro de Vivienda,
Construcción y Saneamiento

**Lineamientos para elaborar
Planes de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales en las Entidades
Prestadoras de Servicios de Saneamiento - EPS**

Lima



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVO	4
3. ALCANCE	4
4. BASE LEGAL	4
5. GLOSARIO	5
6. DISPOSICIONES GENERALES	7
6.1. Del proceso de formulación, aprobación e implementación	7
6.2. De la programación y financiamiento	8
6.3. Del monitoreo y evaluación	8
6.4. Rol de actores de la EPS en la gestión del PFC	9
7. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PFC	10
7.1. Contenidos generales	10
7.2. Objetivos estratégicos institucionales y metas de gestión del PMO ..	10
7.3. Diagnóstico	11
7.4. Formulación estratégica	16
8. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	18
8.1. Inclusión de costos del PFC en el PMO	18
8.2. Planificación operativa	18
9. MONITOREO Y EVALUACIÓN	19
9.1. A nivel de la EPS	19
9.2. A nivel de la Dirección de Saneamiento - DS	19
9.3. Sistema de reporte	20
10. ANEXOS	22
10.1. Anexo 1 - Contenidos mínimos para formulación del PFC	23
10.2. Anexo 2 - Formatos para la formulación del PFC	24
10.3. Anexo 3 - Competencias referenciales por macroprocesos y procesos	35



1. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), es el ente rector del sector saneamiento, correspondiéndole diseñar, normar y ejecutar la política nacional y las acciones del sector en materia de servicios de saneamiento; asimismo, a través de la Dirección de Saneamiento (DS) de la Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento (DGPRCS), en su condición de órgano de línea del MVCS, participa en las acciones de capacitación y asistencia técnica en materia de saneamiento, en el marco del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades¹ (SFC).

El SFC es la estrategia concebida como respuesta estructural al desarrollo y fortalecimiento de capacidades en saneamiento, basada en la corresponsabilidad entre: el Estado, el Sector Privado, la Cooperación Técnica y Financiera, y la Sociedad Civil. El SFC funciona como una red integrada por instituciones públicas y privadas que cuentan con valores, conocimientos, experiencias y recursos en saneamiento, investigación, desarrollo e innovación tecnológica, desarrollo institucional, gestión social y educación.

Los objetivos del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades son:

1. Contribuir a la formación, capacitación y especialización de recursos humanos del sector saneamiento para que desarrollen una excelente gestión de servicios, con enfoque integral de recursos hídricos.
2. Desarrollar capacidades técnico-científicas para promover investigaciones orientadas al desarrollo de alternativas tecnológicas apropiadas.
3. Fortalecer las capacidades institucionales, modernizando la gestión de las distintas instituciones del sector saneamiento.
4. Promover la cultura del agua, a través de la educación sanitaria ambiental, y la participación social. Para el cumplimiento de los objetivos, el SFC cuenta con 3 líneas de Intervención:

- Capacitación;
- Asistencia Técnica; e,
- Innovación y Transferencia Tecnológica.

El Fortalecimiento de Capacidades (FC) es un proceso continuo que busca desarrollar, aumentar y/o incidir en las capacidades institucionales y personales. Por ello, para entender ampliamente lo que significa el FC en el contexto del subsector saneamiento, se asume el concepto de desarrollo de capacidades definido en el IV Foro Mundial del Agua, México 2006:

“El desarrollo de capacidad es el proceso por el que las personas, organizaciones, instituciones y sociedades desarrollan habilidades (individuales o en conjunto) para realizar funciones, solucionar problemas y establecer y lograr objetivos. Se refiere a la adquisición de habilidades, información, actitudes y conocimiento para poner en acción, adoptar, adaptar e innovar cuando sea necesario. Además de ser un



Mediante el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MVCS, aprobado con Decreto Supremo N° 010-2014-VIVIENDA, modificado por Decreto Supremo N° 006-2015-VIVIENDA, se define una nueva estructura orgánica en el MVCS, creando a la Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento (DGPRCS), como órgano de línea responsable de formular y proponer políticas nacionales y sectoriales en las materias de construcción y saneamiento; la cual, para el cumplimiento de sus funciones, tiene a su cargo la Dirección de Saneamiento (DS).

proceso continuo de mejora dentro de una persona, organización o sistema, el desarrollo de capacidades también implica la posibilidad efectiva de usar estas capacidades existentes o adquiridas. El Desarrollo de Capacidades se refiere a tener un mejor acceso al agua, formas efectivas de gobierno (incluyendo el nivel local)."

En este marco y con el fin de identificar y sistematizar la demanda de FC de las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS), la Dirección Nacional de Saneamiento (DNS) en el marco de las funciones conferidas según ROF² ha conducido el proceso de formulación del Plan de Fortalecimiento de Capacidades (PFC) desde el 2009, mediante capacitación y asistencia técnica a las EPS. El PFC constituye el instrumento de planificación estratégica del FC de las EPS, el cual les permite planificar el desarrollo de sus capacidades a nivel individual e institucional, con una visión de mediano y largo plazo.

Como parte de este proceso, en octubre de 2010, mediante Resolución Directoral N° 074-2010-VIVIENDA/VMCS-DNS, se aprobaron "Los Lineamientos para la elaboración de los Planes de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales de las EPS", los cuales orientaron la formulación de los PFC para el periodo 2010-2012. Desde el 2013, las EPS con el acompañamiento de la Dirección Nacional de Saneamiento (DNS), inició una nueva etapa de planificación e introdujo diversas mejoras en la metodología del PFC. Dichas mejoras permiten a las EPS sustentar la asignación y ejecución de recursos económicos en FC, bajo la premisa de contribuir, de manera sistemática, a lograr las metas de gestión señaladas en los Planes Maestros Optimizados (PMO).

El PFC facilita la identificación y organización de la demanda de FC de las EPS y de esta manera la DS a través del SFC, puede promover el desarrollo de ofertas de capacitación, asistencia técnica o transferencia tecnológica, contribuyendo al desarrollo y modernización institucional de las EPS.

Estos lineamientos sustituirán a los establecidos en la Resolución Directoral N° 074-2010-VIVIENDA/VMCS-DNS.

2. OBJETIVO

Establecer la metodología que oriente y facilite el proceso de formulación, implementación y monitoreo de los PFC de las EPS.

3. ALCANCE

Son de aplicación obligatoria para las EPS que operan en el territorio nacional del Perú.

4. BASE LEGAL

- Ley N° 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento.
- Ley N° 30045, Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento.
- Ley N° 30156, Ley de Organización y Funciones del MVCS.
- Decreto Legislativo N° 1240, que modifica la Ley N° 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento y la Ley N° 30045, Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento.



El literal e) del Artículo 32 del ROF del MVCS (anterior), aprobado por Decreto Supremo N° 002-2002-VIVIENDA establecía que la Dirección Nacional de Saneamiento era el órgano de línea encargado de proponer los lineamientos de política, planes, programas y normas concernientes a los servicios de saneamiento básico y es el responsable de promover la asistencia técnica, la capacitación, la investigación científica y tecnológica y la educación sanitaria. Actualmente, el Decreto Supremo N° 002-2002-VIVIENDA, ha sido derogado por el Decreto Supremo N° 010-2014-VIVIENDA, modificado por Decreto Supremo N° 006-2015-VIVIENDA, que aprobó el nuevo ROF del MVCS.

- Decreto Supremo N° 023-2005-VIVIENDA, que aprueba el Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley General de Servicios de Saneamiento.
- Decreto Supremo N° 007-2006-VIVIENDA, que aprueba el Plan Nacional de Saneamiento 2006-2015 "Agua es Vida".
- Decreto Supremo N° 015-2013-VIVIENDA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30045.
- Decreto Supremo N° 010-2014-VIVIENDA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MVCS, modificado por Decreto Supremo N° 006-2015-VIVIENDA.
- Resolución Ministerial N° 199-2006-VIVIENDA, que declara de interés sectorial la creación del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades para el Subsector Saneamiento (SFC), encargando a la DNS a elaborar la propuesta para su implementación.
- Resolución Directoral N° 033-2007-VIVIENDA/VMCS-DNS, que aprueba los "Lineamientos de política, el marco conceptual y el reglamento de funcionamiento del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades para el Subsector Saneamiento".

5. GLOSARIO

- a) **Asistencia Técnica:** Es el proceso mediante el cual se brinda asesoramiento, soporte y/o acompañamiento/entrenamiento (usualmente aprendizaje sobre la marcha, in situ) a los funcionarios de las EPS, por un periodo de tiempo determinado. La asistencia técnica se realiza con el fin de aplicar soluciones concretas a problemas específicos y de esta manera mejorar el desempeño institucional. Puede abarcar diversos aspectos o procesos de la gestión empresarial, así como temas de ingeniería, operación y mantenimiento de los sistemas de agua y alcantarillado.
- b) **Capacitación:** Es el proceso mediante el cual se transfieren conocimientos, se desarrollan habilidades y destrezas y se generan cambios de actitud en las personas para mejorar su desempeño individual/grupal y de esta manera contribuir con el cumplimiento de la misión de las EPS. La capacitación se refiere a procesos de educación formal y no formal, basados en competencias laborales, por tanto, no debe ser entendida como cursos aislados e independientes.
- c) **Capacidades Individuales:** Son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes aplicadas y utilizadas por las personas, para solucionar problemas, obtener resultados y lograr un desempeño eficaz en el cargo o puesto laboral.
- d) **Capacidades Institucionales:** Son las condiciones en la EPS que permiten un desempeño eficaz en la prestación de servicios, mostrando el cumplimiento de su misión, objetivos y metas de gestión empresarial. Implica eficacia en la planificación, administración, aplicación de estrategias y procedimientos, políticas y normas así como en la disponibilidad de presupuesto, recursos humanos calificados, equipos e infraestructura que le permitan cumplir sus funciones a cabalidad. La capacidad institucional también se evidencia en la efectividad de la interrelación de la EPS con los diferentes actores de su entorno.
- e) **Competencia:** Son los conocimientos, habilidades, destrezas y valores de un individuo que le permite interactuar y desarrollarse en el ámbito personal, social y laboral. Cada competencia viene a ser un aprendizaje complejo que integra habilidades, aptitudes y conocimientos básicos.



- f) **Competencia laboral:** Es la capacidad de desempeñar una actividad o trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad de solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio de su labor.
- g) **Coordinador de Fortalecimiento de Capacidades (CFC):** Es el responsable operativo de la formulación, implementación, evaluación y monitoreo del PFC en la EPS, designado por Resolución de Gerencia General.
- h) **Desempeño:** Se refiere a la capacidad o grado de efectividad para lograr resultados, tanto a nivel institucional como personal, respecto a un fin u objetivo esperado. Los resultados se obtienen a partir de procesos, productos o servicios, los que pueden ser evaluados y comparados en relación a metas, estándares, resultados pasados e incluso resultados de otras organizaciones.
- i) **Estrategia:** Es el medio, ruta o camino que se sigue para alcanzar los objetivos planteados.
- j) **Evaluación:** Es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que se han empleado los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, determinando las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas establecidas.
- k) **Gobernabilidad:** Es la armonía y equilibrio existente entre las instituciones del poder político y de la sociedad civil. Expresa las relaciones externas de las EPS con su entorno público, a través de la implementación efectiva de las políticas públicas.
- l) **Gobernanza:** Son los procesos/equilibrios internos de una EPS y expresa el nivel de relaciones internas o corporativas que permiten el desarrollo continuo de sus capacidades empresariales, dando lugar a resultados que permitan la prestación sostenible de los servicios de agua y saneamiento.
- m) **Innovación y Transferencia Tecnológica:** Es una línea de intervención del SFC y consiste en desarrollar capacidades técnico-científicas dentro de las EPS para promover investigaciones, incorporación de tecnología avanzada y transferencia de tecnología dentro de los actores del subsector saneamiento.
- n) **Indicador:** Es una escala numérica o expresión cuantitativa que proporciona información relevante sobre el desenvolvimiento y logros respecto a un objetivo o propósito específico. Un indicador se representa por una relación entre dos o más variables. Se mide en porcentajes, tasas o razones para permitir comparaciones.
- o) **Macroproceso:** Es un conjunto o secuencia de procesos que permiten cumplir con las funciones claves de la organización para el logro de su misión y fines. Orientan la gestión institucional hacia la consecución de servicios que son brindados a los clientes.
- p) **Meta:** Es la expresión de un objetivo en términos cuantitativos, es decir, es un valor numérico que indica ¿cuánto queremos lograr y para cuándo?. Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. Generalmente el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas planteadas para tal fin.
- q) **Monitoreo:** Es el seguimiento, control u observación continua de un curso de acciones, programas y estrategias en las EPS. Las actividades de monitoreo revelan el grado de progreso de la ejecución del PFC en relación a las metas planteadas.
- Presupuesto Institucional de Apertura (PIA):** Es el presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos



presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

- s) **Presupuesto Institucional Modificado (PIM):** Es el presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.
- t) **Plan de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales (PFC):** Es el instrumento de gestión de las EPS que contempla en forma ordenada, coherente y sistemática, los objetivos, metas, estrategias y actividades que conducirán a mejorar el desempeño de la EPS a través del fortalecimiento de sus capacidades institucionales y personales.
- u) **Plan Maestro Optimizado (PMO):** Es una herramienta de planeamiento de largo plazo con un horizonte de treinta (30) años que contiene la programación de las inversiones en condiciones de eficiencia y las proyecciones económicas financieras del desarrollo eficiente de las operaciones de la EPS.
- v) **Plan Estratégico Institucional (PEI):** Es un instrumento orientador de la gestión o quehacer institucional de una entidad pública y aplica también para las EPS. En el PEI se establecen las políticas y líneas de actuación para conseguir los objetivos institucionales en un plazo determinado que generalmente es para 5 años. Toma en cuenta la visión, los objetivos estratégicos y acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias.
- w) **Plan Operativo Institucional (POI):** Es un instrumento de gestión de corto plazo, que define las actividades y metas que se llevarán a cabo en el periodo de un año para el logro de los resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional.
- x) **Proceso:** Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (input) en resultados (output). Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Dicho de otra manera, el proceso es el conjunto de fases o actividades concatenados entre sí de una manera lógica, con un objetivo en común. La relevancia del proceso es su valor añadido, es decir, el resultado debe ser significativo y constituir un hito de control en la cadena de valor de la organización.
- y) **Procedimiento:** Es el conjunto de actividades o pasos a seguir, o forma (método) de proceder para realizar una actividad específica. El procedimiento determina la rutina que se debe seguir para cumplir con un fin específico.
- z) **Sistema Memfoca:** Es el sistema informático de monitoreo, evaluación y mejora continua de fortalecimiento de capacidades.

6. DISPOSICIONES GENERALES

6.1. Del proceso de formulación, aprobación e implementación

El PFC se elabora para un periodo de cinco (5) años y debe ser formulado tomando en consideración los macroprocesos y procesos empresariales. Es una herramienta flexible, por lo tanto se puede incorporar ajustes a partir de la evaluación anual de su implementación.

La formulación del PFC es responsabilidad de la Gerencia General de la EPS, la cual debe promover la participación de los diferentes niveles de la organización (directorio, gerentes, mandos medios, técnicos y operarios).

Para conducir el proceso de formulación del PFC, el Gerente General designa mediante Resolución de Gerencia General:

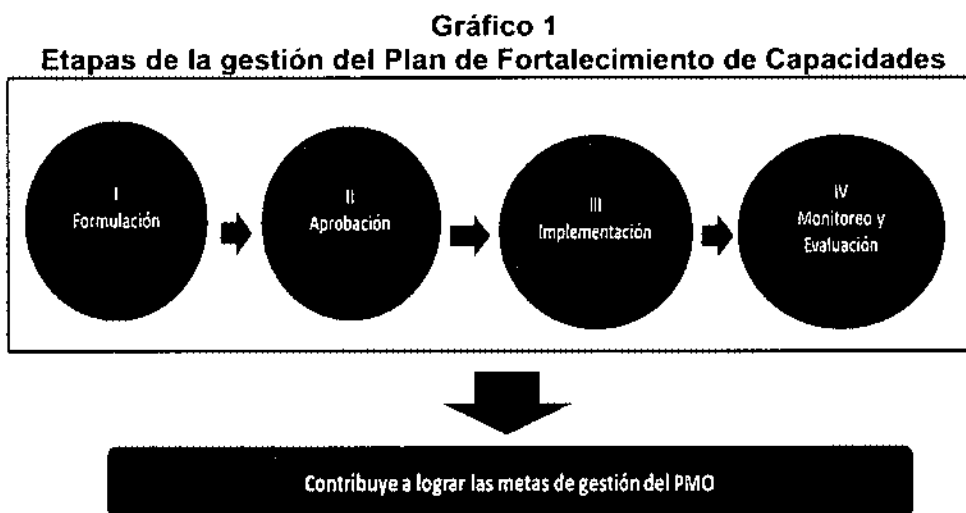


- El Coordinador de Fortalecimiento de Capacidades (CFC) de la EPS, quien lidera el equipo de trabajo.
- El equipo de trabajo conformado por profesionales de las diferentes áreas o macroprocesos, que se encargarán del acopio, consistencia y sistematización de la información.

La EPS que lo requiera, contratará consultores externos que actuaran como facilitadores del proceso de formulación del PFC.

El PFC es aprobado mediante Resolución de Gerencia General y ratificado por el Directorio de la EPS. La EPS deberá remitir su PFC a la DS, incluyendo la Resolución de Gerencia General que lo aprueba y el acuerdo del Directorio mediante el cual lo ratifica.

El Gerente General rinde cuentas al Directorio de los avances y resultados de la implementación del PFC. En el gráfico 1 se presenta las etapas de la gestión del PFC, bajo responsabilidad del Gerente General.



6.2. De la programación y financiamiento

La EPS gestiona ante la Sunass la incorporación del PFC en el PMO como un medio que contribuirá a optimizar la gestión y cumplir las metas de servicio, poniendo en valor la infraestructura resultante de la ejecución de los proyectos. Dicha incorporación implica el otorgamiento de tarifa para el financiamiento de las acciones de FC.

La EPS incorpora en su plan operativo y presupuesto anual las acciones de fortalecimiento de capacidades previstas en su PFC para cada año.

6.3. Del monitoreo y evaluación

El CFC con soporte del equipo de trabajo o quien haga sus veces en la EPS, registra el PFC aprobado en el Sistema Memfoca u otro medio que para tal fin establezca la



DS. El registro, monitoreo y evaluación de la ejecución del PFC se realiza según lo señalado en el ítem 9 (Monitoreo y evaluación) de los presentes lineamientos.

6.4. Rol de actores de la EPS en la gestión del PFC

Tabla 1
Rol de actores de la EPS en la gestión del PFC

	Gerencia General (GG)	Coordinador de Fortalecimiento de Capacidades (CFC)	Miembros del Equipo de Trabajo
FORMULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Dirige el proceso de formulación. Designa y empodera al CFC y equipo de trabajo. Facilita la coordinación dentro de la EPS. 	<ul style="list-style-type: none"> Conduce, a nivel operativo, el proceso de formulación. Coordina el equipo de trabajo designado. Consolida la información de las distintas áreas de la EPS. Elabora el documento del PFC. 	<ul style="list-style-type: none"> Acopian y procesan información de las distintas áreas de la EPS. Brindan soporte y reportan al CFC.
APROBACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba el PFC mediante Resolución de Gerencia General. Presenta el PFC al Directorio para su ratificación. Remite el PFC a la DS, SUNASS y otras instituciones. Dispone la difusión del PFC al interior de la EPS. 	<ul style="list-style-type: none"> Presenta y sustenta el PFC a GG para su aprobación. Coordina y hace seguimiento a la etapa de aprobación. 	
IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Dirige la implementación del PFC. Dispone la incorporación del PFC en el PMO. Brinda directrices para la incorporación de las acciones de PFC en el POI y la asignación de recursos en el PIA y/o PIM, según corresponda. Faculta al CFC para gestionar la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestiona la incorporación del PFC en el PMO, tanto al interior de la EPS como ante la SUNASS. Elabora el plan operativo anual del PFC. Gestiona el proceso de implementación con las diferentes áreas de la EPS. Gestiona la incorporación del Plan operativo anual del PFC en el POI y en el PIA y/o PIM de la EPS. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyan al CFC en la elaboración del plan operativo anual del PFC. Brindan soporte al CFC.
MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> Monitorea y evalúa la ejecución de actividades y resultados del PFC. Remite a la DS información periódica sobre ejecución de PFC. Rinde cuentas al Directorio de la ejecución y resultados del PFC. 	<ul style="list-style-type: none"> Acopia, consolida y registra la información de ejecución del PFC en el Sistema Memfoca u otro medio que señale la DS. Evalúa los resultados de la ejecución del PFC y elabora reporte. Rinde cuentas a la GG. 	<ul style="list-style-type: none"> Reportan información requerida por el CFC para efectos del monitoreo del PFC.

7. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PFC

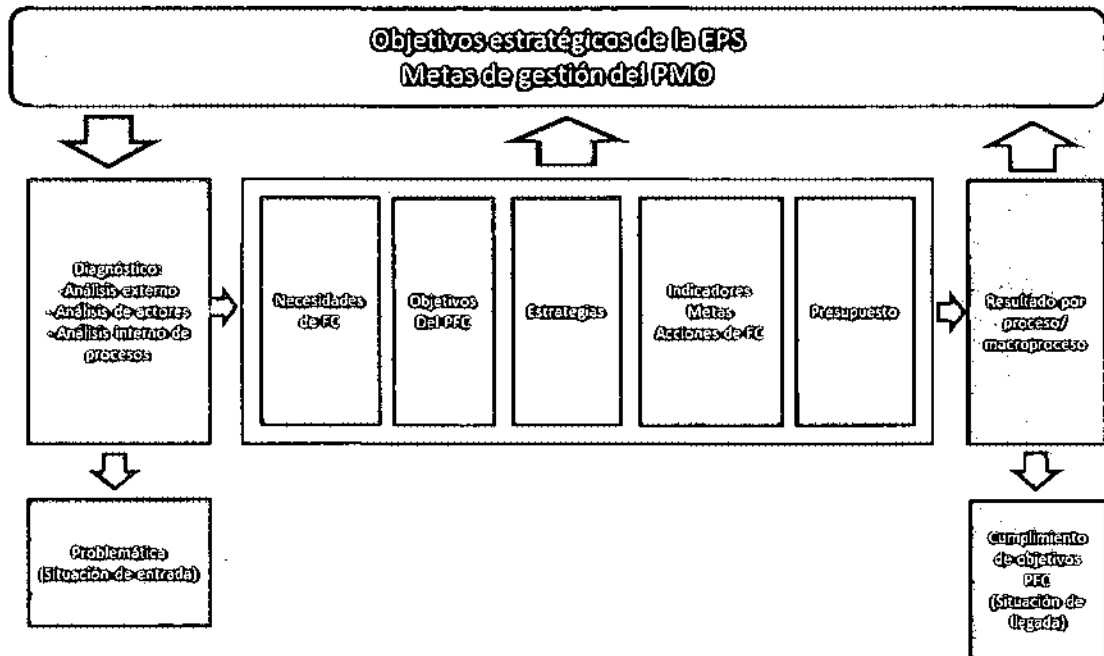
7.1. Contenidos generales

El PFC es una herramienta útil que contribuye a una mejor gestión social empresarial de las EPS, por lo tanto, para la elaboración de su contenido se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Objetivos estratégicos institucionales de la EPS y las metas de gestión del PMO. Este es el punto de partida para asociar la formulación del PFC con dichas metas.
- Realizar el diagnóstico de capacidades institucionales y personales a partir del análisis externo, análisis de actores y análisis interno, identificando la problemática dentro de cada proceso/macroproceto.
- Identificar las necesidades de FC para luego establecer los objetivos estratégicos del PFC y la estrategia para lograrlos.
- Establecer indicadores y metas alcanzables.
- Definir y priorizar, con un enfoque de resultados, acciones de FC que conlleven a la mejora de los procesos/macroprocetos, buscando siempre que contribuyan al logro de las metas de gestión del PMO.
- Formular el presupuesto anualizado.

En el gráfico 2 se presenta la estructura y relación de los contenidos del PFC.

Gráfico 2
Estructura del PFC



Los contenidos mínimos para la formulación de los PFC, se detallan en el Anexo 1 de este documento. Asimismo, en el Anexo 2 se encuentran los Formatos que ayudarán en su formulación.

7.2. Objetivos estratégicos institucionales y metas de gestión del PMO

El PFC es una herramienta que debe contribuir al cumplimiento de las metas de gestión del PMO y asimismo a los objetivos estratégicos institucionales de la EPS, facilitando así alcanzar la misión y visión respectivas. Es por ello que el primer paso para iniciar el análisis para la formulación del PFC es tener como referencia dichos objetivos y metas los cuales se detallan en el Formato 1 integrante del Anexo 2.

7.3. Diagnóstico

El siguiente paso es la realización del diagnóstico de la situación de las capacidades individuales e institucionales en la que se encuentra la EPS. El diagnóstico incluye el análisis externo (oportunidades y riesgos) así como el análisis de los actores del entorno vinculados a la EPS. Así también incluye el análisis interno (fortalezas y debilidades) de la EPS.

7.3.1. Análisis externo

El análisis externo se realiza para identificar las oportunidades y amenazas o riesgos que se presentan en el entorno de la EPS y que podrían influir en el FC que tienen incidencia en la mejora de procesos/macroprocesos y por ende en el cumplimiento de objetivos y metas de la EPS (PEI y PMO). Entre los factores que se analizan se tiene:

- a) Factores económicos y financieros: variables macroeconómicas, disponibilidad y tendencias de fuentes de financiamiento público y/o privado, inversiones a nivel sectorial, regional y local.
- b) Factores políticos, legales o jurídicos: marco jurídico, dispositivos legales, política sectorial, condiciones para acceso a recursos financieros para el fortalecimiento de capacidades, contexto político local y su influencia en la EPS, entre otros relevantes.
- c) Factores socio-culturales: comportamiento y percepción de la población respecto a los servicios y a la EPS, niveles de pobreza, ubicación geográfica, entre otros.
- d) Factores ambientales: tendencias en torno a la Gestión Integrada de Recursos Hídricos, cambio climático, tratamiento de aguas residuales, política ambiental, etc.
- e) Factores tecnológicos: tendencias del desarrollo tecnológico tanto en la gestión de servicios como en la infraestructura, acceso a tecnología de punta, innovación, investigación y transferencia tecnológica, etc.

Para realizar el análisis externo se aplica el Formato 2 del Anexo 2.

7.3.2. Análisis de actores

El análisis se centra en la identificación de los principales actores del entorno de cada EPS que resultan relevantes para formar potenciales alianzas para la implementación del PFC. Entre estos actores se consideran a los Gobiernos Locales, Gobiernos Regionales, organismos de cooperación internacional, instituciones públicas y privadas, proveedores de servicios de FC, etc. Para realizar este análisis utilizar el Formato 3 del Anexo 2.

7.3.3. Análisis interno

El análisis interno presenta de manera resumida el estado situacional o caracterización (fortalezas y debilidades) de la EPS, respecto a las capacidades existentes a nivel institucional e individual que pueden afectar el logro de las metas de gestión.



El análisis de las capacidades existentes se realiza en base a los siguientes macroprocesos³:

1. Gestión empresarial
2. Gestión de gobernabilidad & gobernanza
3. Logística
4. Gestión financiera
5. Gestión y desarrollo del capital humano
6. Desarrollo de la infraestructura sanitaria y medio ambiente
7. Aseguramiento de fuentes, producción y distribución de agua potable
8. Recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales
9. Gestión comercial

Para el análisis de cada macroproceso se toma en cuenta sus respectivos procesos los que se presentan en la tabla 2.

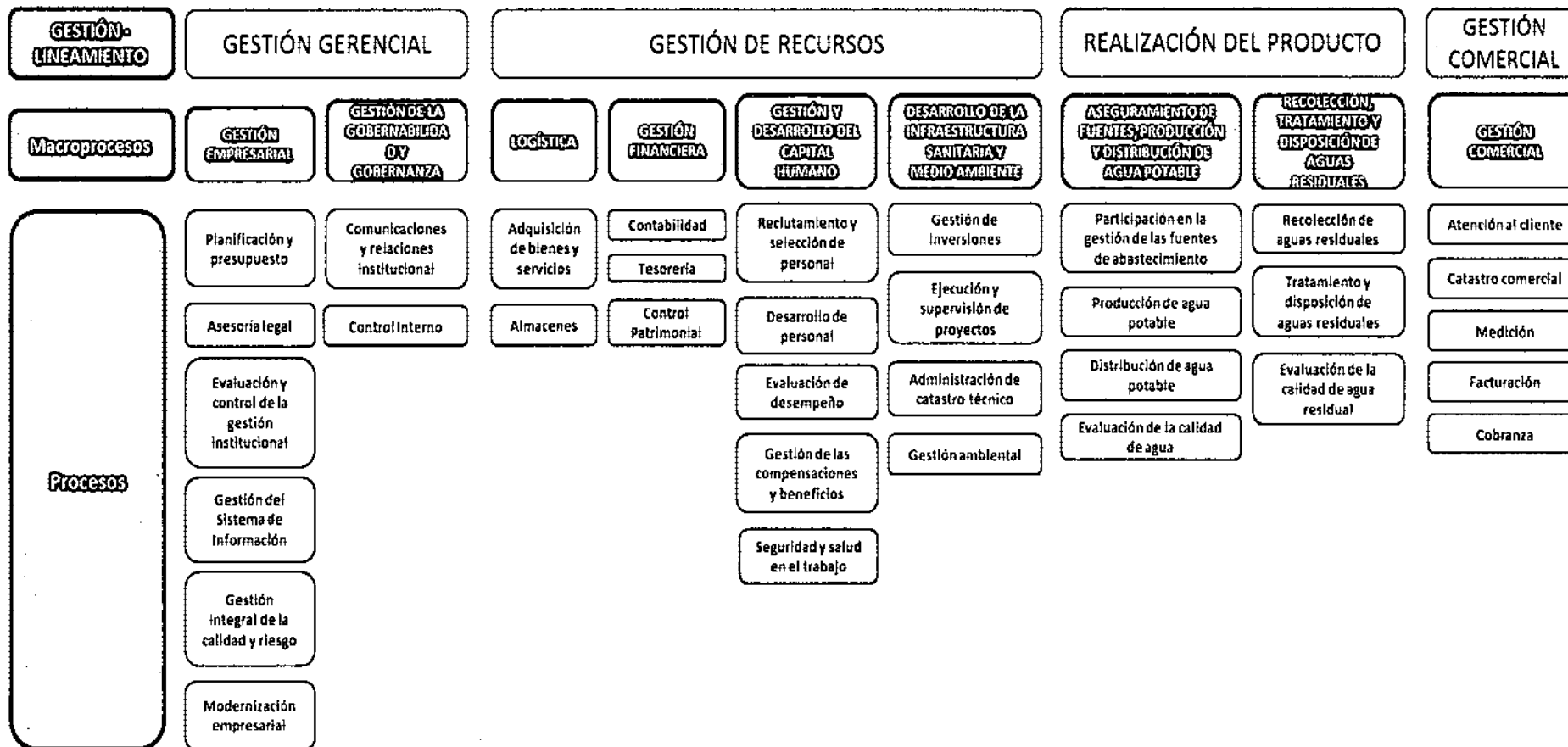


Estos macroprocesos fueron definidos de la formulación del Mapa Funcional de las EPS, elaborado en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.



Tabla 2

Mapa de macroprocesos y procesos vinculados a la prestación de servicios de saneamiento



Nota:

Las EPS que formularon y aprobaron sus PFC (2014-2018) en base a 5 macroprocesos: 1) Gestión gerencial; 2) gestión operativa; 3) gestión comercial; 4) gestión administrativa y 5) gestión de gobernabilidad y gobernanza mantendrán esta clasificación hasta que culmine dicho período de planeamiento, salvo disposición expresa de la Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento - DGPRCS.

Los macroprocesos y procesos de la tabla 2 son los que generalmente realiza una EPS para prestar los servicios de agua y saneamiento, por lo tanto, son tomados como referencia para el análisis. Sin embargo, dependiendo del tamaño, complejidad y desempeño de la EPS, podrá desglosar otros procesos adicionales (EPS de mayor tamaño) o caso contrario agrupar dos o más procesos que muestra la tabla (EPS de menor tamaño).

Para el análisis de la situación de las capacidades institucionales se considera lo siguiente:

- Capacidad para el cumplimiento de objetivos; la cual debe ser verificada a través de fuentes de información válidas.
- Capacidad para: formular políticas, estrategias, directivas y procedimientos; planificar, organizar e implementar actividades; monitorear y evaluar resultados en los procesos; aplicar diversos instrumentos de gestión.

A nivel de capacidades individuales, se identifica de forma general las características laborales del personal y como esto afecta al desempeño institucional. El análisis se realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimientos técnicos: Grado de profesionalización, formación y experiencia laboral del personal.
- Habilidades: Destrezas para aplicar instrumentos y herramientas; ejecución práctica en el trabajo.
- Comportamiento y actitudes: Grado de interacción, interés por el trabajo, cooperación, cumplimiento de responsabilidades, motivación, resistencia y/o adaptación al cambio.

En el Anexo 3 se presentan las competencias mínimas requeridas para cada macroproceso y procesos, las cuales deben servir de referencia para realizar el análisis interno mediante la identificación de las debilidades y fortalezas respecto a las capacidades. El análisis interno se realiza según el Formato 4 del Anexo 2.

En la tabla 3 se presentan algunas preguntas que pueden servir de guía para identificar las fortalezas de la EPS, debilidades y sus causas, así como las evidencias que sustentan la situación.



Tabla 3
Preguntas orientadoras

Variable de análisis	Preguntas
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los aspectos positivos del proceso/macropceso? • ¿Qué ventajas tiene la EPS? • ¿Qué recursos tiene? • ¿Qué elementos facilitan a la EPS lograr los objetivos del proceso?
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué problemas o deficiencias presenta el proceso/macropceso? • ¿Qué se tiene que mejorar? • ¿Qué se debería evitar? • ¿Qué factores limitan el logro de objetivos?
Causas de las debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los factores temporales o permanentes dentro de la estructura de la EPS o dentro de cada proceso/macropceso o área en particular que han causado o son la raíz de la debilidad?
Evidencias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué indicadores, medios de verificación o encuesta permiten cuantificar y probar la existencia del problema? • ¿Qué documento interno o reporte hace referencia al problema? <p>Es importante contar con fuentes de información para verificar la existencia de las debilidades, presentando evidencias cuantitativas o cualitativas. Las fuentes de información pueden ser primarias (entrevistas personales, reuniones o talleres grupales) y/o secundarias (documentos de gestión, informes de desempeño, memorias, entre otros).</p>

En el análisis interno se debe tomar en cuenta los factores que afectan el clima laboral e influyen en el debilitamiento de las capacidades, limitan su fortalecimiento y por consiguiente afectan negativamente el logro de metas y objetivos. Entre estos factores se consideran:

- Flujo de comunicaciones;
- Recursos tecnológicos (equipamiento de software y hardware);
- Mobiliario e infraestructura;
- Cultura y estructura organizacional de la EPS;
- Nivel de satisfacción laboral;
- Otros.

Para elaborar el diagnóstico el equipo de trabajo liderado por el CFC evalúa todos los procesos con el fin de identificar la problemática interna de las capacidades, a nivel institucional e individual.

7.3.4. Identificación de necesidades de fortalecimiento de capacidades

A partir de la situación identificada en el análisis externo, análisis de actores y el análisis interno, se identifica las necesidades de FC. Se entiende a las necesidades como el requerimiento total de la EPS, en relación a capacidades y competencias para mejorar los procesos y contribuir al logro de metas de gestión del PMO y objetivos del PEI. Estas necesidades no necesariamente corresponden a la demanda que se determine para el período de cinco (05) años, pues dichas necesidades pueden ser tan amplias de tal manera que es posible que se necesite de un tiempo mayor para su atención.



La identificación de necesidades de FC se desarrolla en el Formato 5 del Anexo 2.

Para determinar y priorizar qué necesidades pueden ser cubiertas en el período de cinco (05) años se analiza qué procesos de los previamente identificados tienen más influencia en el logro de las metas de gestión del PMO y objetivos estratégicos del PEI.

Este análisis que es previo a la definición de objetivos estratégicos del PFC se realiza en el Formato 6 del Anexo 2.

7.4. Formulación estratégica

7.4.1. Formulación de objetivos estratégicos del PFC

Una vez identificadas las necesidades de FC dentro de cada macroproceso/proceso, se formulan los objetivos estratégicos del PFC (objetivo general y objetivos específicos). Dichos objetivos se plantean teniendo en cuenta lo siguiente:

- Los objetivos deben ser medibles y realistas, pero al mismo tiempo retadores, de tal manera que se genere un esfuerzo por la mejora continua de las capacidades. Deben orientar la atención de las necesidades de FC identificadas y priorizadas.
- Los objetivos del PFC deben estar alineados y contribuir al cumplimiento de las metas de gestión del PMO y los objetivos estratégicos.

Para la formulación de los objetivos se utiliza el formato 7, del anexo 2.

7.4.2. Estrategias

Las estrategias responden a la pregunta:

¿Cómo o de qué manera se hace para alcanzar los objetivos estratégicos del PFC y así contribuir a lograr las metas de gestión del PMO y objetivos del PEI?

Las estrategias guían la definición de las acciones de FC y su formulación debe considerar los siguientes aspectos:

- Privilegiar el desarrollo de capacidades institucionales respecto al desarrollo de las competencias individuales o viceversa o abordarlas en paralelo. Ello dependerá de las prioridades establecidas por la EPS.
- El FC a nivel individual implica la combinación de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (ser). El abordaje y transición entre dichos elementos depende del estado y complejidad de la EPS.
- Elegir los mecanismos o medios a utilizar para el FC. Estos pueden tener énfasis en asistencia técnica, capacitaciones, transferencia de tecnología o una combinación de los tres que permita lograr de mejor manera los objetivos planteados.
- El entorno o clima laboral juega un papel importante en el desarrollo institucional, en consecuencia se debe tener en cuenta para generar condiciones favorables para el FC.

Para formular las estrategias se utiliza el Formato 7 del Anexo 2.

7.4.3. Indicadores y metas

La EPS formula sus propios indicadores de desempeño a nivel de objetivos estratégicos del PFC e indicadores de resultado a nivel de procesos. Los indicadores deben cumplir con ciertos requisitos, entre ellos: ser pertinentes de tal manera que reflejen adecuadamente el grado de cumplimiento de los objetivos; relevantes para asegurar que está midiendo lo que se requiere medir, específicos,



simples de medir, confiables en cuanto a la información requerida para ser medidos y sensibles al tiempo.

Para cada indicador se formulan las metas respectivas estableciendo claramente cuánto se quiere lograr y en qué plazo, de tal manera que los cambios y mejoras en las capacidades institucionales sean progresivos año tras año hasta cumplir los objetivos y llegar a la situación deseada al quinto año. Estas metas deben ser realistas, retadoras, cuantificables y medibles a través de los indicadores.

Se debe tener cuidado de no formular indicadores y metas similares a los del PMO ya que el PFC contribuye a lograr dichas metas pero enfocándose en el desarrollo de las capacidades de gestión necesarias para ello.

Para la formulación de objetivos y metas se utiliza el Formato 8 del Anexo 2.

7.4.4. Acciones de FC

Las acciones de FC son las medidas que de manera general (capacitación, asistencia técnica o innovación y transferencia tecnológica), se ejecutarán para alcanzar los objetivos planteados y de esta manera cubrir las necesidades de FC identificadas.

Las acciones se priorizan y definen por macroproceso/proceso y asimismo se señala en qué año se ejecutan de tal manera que permitan cumplir las metas y objetivos propuestos. Cada acción propuesta conlleva la especificación de la población objetivo (gerentes, jefes, personal técnico, etc.) de la EPS cuyas capacidades serán fortalecidas. De igual forma se especifica los resultados que se esperan obtener de dichas acciones por cada proceso.

Las acciones de FC se planifican anualmente considerando los siguientes criterios:

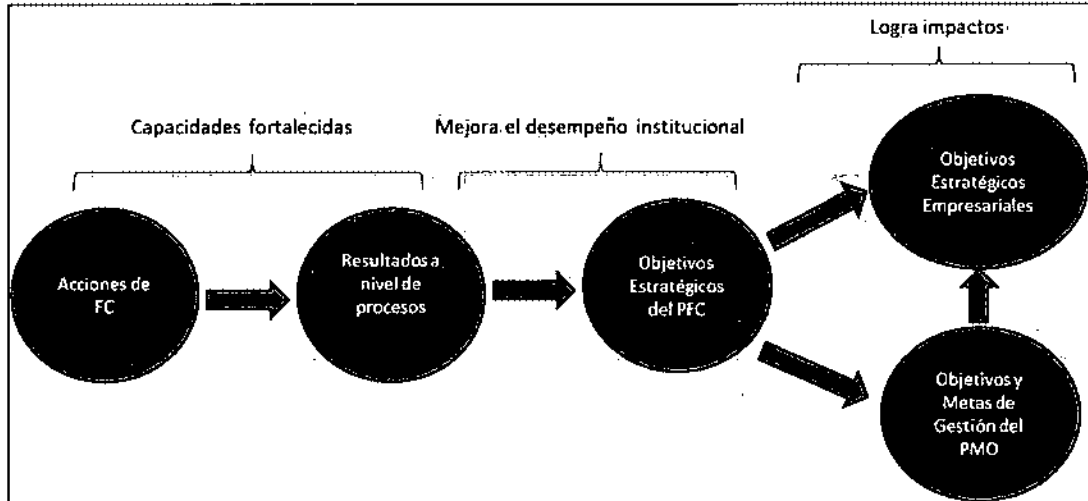
- a) **Concordancia:** Las acciones de FC que se programen deben estar en total sintonía con los objetivos estratégicos del PFC. Se descarta cualquier acción que no conlleve a lograr dichos objetivos.
- b) **Eficacia:** Las acciones de FC deben dotar de capacidades y competencias que requiere la EPS para el logro de las metas de gestión del PMO y los objetivos estratégicos institucionales.
- c) **Eficiencia:** Las acciones que brinden mejores resultados e impactos, al menor costo posible y en el menor tiempo, debieran ser priorizadas.
- d) **Integralidad:** La definición de acciones debe tener un enfoque integral dentro de la gestión empresarial. Ello implica que la EPS programe sus acciones de FC con miras a un mejoramiento integral.
- e) **Priorización:** Se considera en primer término aquellas acciones que son detonantes o críticas para desencadenar mejoras relativamente rápidas y que presenten un mayor impacto en el desempeño de la EPS. Para lograr la priorización y ejecutar las acciones oportunamente, estas se clasifican como de atención: inmediata, mediata o de más largo plazo.

En el gráfico 3 se presenta la relación causal de las acciones de FC. La ejecución de dichas acciones fortalece las capacidades institucionales y competencias individuales y con ello se mejora el desempeño institucional el cual tiene impacto en el logro de las metas de gestión del PMO y por ende en el logro de los objetivos empresariales.



Gráfico 3

Relación causal de las acciones de Fortalecimiento de Capacidades



Para la definición de las acciones se utiliza el formato 9 del Anexo 2.

7.4.5. Formulación del presupuesto del PFC

Cada una de las acciones de FC para cada uno de los procesos debe ser programada y presupuestada teniendo en cuenta el año de su ejecución. Para formular el presupuesto se utiliza el formato 11 del Anexo 2.

Este presupuesto debe estimar el financiamiento con recursos propios (tarifa) de la EPS y con recursos provenientes de fuentes externas, en caso ya estén concertadas. Para esto se debe usar el Formato 12 del Anexo 2.

8. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

8.1. Inclusión de costos del PFC en el PMO

El presupuesto del PFC debe ser incluido en el PMO de la EPS para ser considerado en el cálculo de las tarifas y con ello lograr financiamiento continuo y sostenible para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades. La EPS gestiona ante la SUNASS el mecanismo de dicha incorporación, de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de la Ley N° 30045, Ley de Modernización de Servicios de Saneamiento, aprobado por Decreto Supremo N° 015-2013-VIVIENDA.

8.2. Planificación operativa

Para ejecutar el PFC, la EPS realiza anualmente la planificación operativa, que incluye la descripción detallada de las actividades de FC que se realizarán durante el año y un presupuesto detallado, el cual debe consignar: los costos directos (costo de matrícula, pensiones académicas, servicio de consultoría, entre otros) e indirectos (viáticos, transporte, hospedaje, entre otros) en que se incurrirá para implementar las acciones de FC, tanto capacitaciones como asistencias técnicas y proyectos de transferencia tecnológica. Asimismo, dicho presupuesto debe consignar el financiamiento tanto con recursos propios como con recursos provenientes de terceros.

El presupuesto anual resultante de la planificación operativa del PFC se incluye como parte del PIA o el PIM de la EPS, según corresponda, con lo cual se aseguran recursos para la ejecución de las actividades de FC programadas en el año.

La planificación operativa como herramienta para la implementación del PFC permite, realizar la programación detallada de actividades, el presupuesto, el monitoreo y evaluación de la ejecución de lo programado. La ejecución de las actividades de FC



dentro de cada macroproceso y proceso conlleva al logro de las metas anuales y permite avanzar hacia el logro de las metas programadas en el PFC, con proyección a cinco años.

La planificación operativa se registrará en el Sistema Memfoca u otro que considere la DS.

9. MONITOREO Y EVALUACIÓN

9.1. A nivel de la EPS

El CFC de la EPS realiza internamente el monitoreo y evaluación de la ejecución del PFC a partir de los indicadores y metas que han sido formulados para medir y verificar el cumplimiento de los resultados en los procesos y objetivos estratégicos. Para realizar el monitoreo se requiere previamente lo siguiente:

- Definir el o los indicadores que permitirán monitorear el cumplimiento de metas y los avances hacia el logro de resultados y objetivos estratégicos señalados en el PFC.
- Determinar una línea de base para cada indicador, que viene a ser la evidencia del punto de partida en relación a una meta o conjunto de metas.
- Establecer las metas que se esperan lograr año por año, mediante la ejecución de las acciones de FC.

Los indicadores, línea base y metas se plantean de acuerdo al Formato 8 del Anexo 2.

Con la información señalada, semestralmente se procede a monitorear y evaluar el cumplimiento de metas del PFC. Para realizar este análisis se utiliza el formato 10 que presenta un diagrama de árbol de indicadores donde se observa integralmente los objetivos estratégicos, procesos, indicadores y metas. A partir de esta evaluación la EPS determina posibles ajustes a las estrategias, actividades, presupuesto u otros aspectos que tienen incidencia en los resultados del PFC.

El Gerente General deberá remitir al Directorio de la EPS, con copia a la DS, el reporte de monitoreo y evaluación semestral y anual.

9.2. A nivel de la Dirección de Saneamiento - DS

A partir de la información reportada por la EPS, la DS realiza el monitoreo y evaluación del cumplimiento de ejecución del PFC, utilizando para ello los siguientes indicadores:

a) Ejecución presupuestal⁴

Este indicador mide la ejecución presupuestal en comparación al presupuesto programado.

Se calcula el porcentaje del presupuesto ejecutado en FC con respecto al presupuesto programado y consignado en la Planificación Operativa Anual del PFC. Para el cálculo se incluye la ejecución con fuentes de financiamiento propias así como de cooperantes.

Fórmula:

Para el caso del macroproceso de Gobernabilidad y Gobernanza, este indicador se calcula considerando el total de presupuesto ejecutado respecto al total de presupuesto programado, pero considerando solamente las fuentes de financiamiento propio de la EPS (recursos propios-tarifa).



Total de presupuesto ejecutado (S/.)	X 100
Total de presupuesto programado (S/.)	

b) Ejecución de actividades de FC

Este indicador mide cuántas actividades se han ejecutado con respecto al total de actividades de FC programadas. Se calcula como el porcentaje de actividades de FC que se han ejecutado con respecto al total de las actividades programadas en la Planificación Operativa Anual del PFC.

Fórmula:

Total de actividades de fortalecimiento de capacidades ejecutadas	X 100
Total de actividades de fortalecimiento de capacidades programadas	

c) Cumplimiento de metas del PFC

Este indicador mide el número de metas cumplidas respecto al total de metas propuestas en el PFC de la EPS (formato 8 del anexo 2). Se calcula como porcentaje del total de metas cumplidas respecto al total metas propuestas.

Fórmula:

Total de metas cumplidas	X 100
Total de metas propuestas	

d) Indicador global

Este indicador mide el desempeño global de la EPS respecto al cumplimiento de ejecución del PFC. Se calcula como un promedio de la sumatoria de los indicadores a, b y c.

Fórmula:

Valor del indicador a + Valor del indicador b + Valor del indicador c	=
3	

9.3. Sistema de reporte

El monitoreo y evaluación de la ejecución del PFC se realizará según el siguiente detalle:

- a) Durante el mes de enero de cada año, la EPS remite a la DS la Planificación Operativa Anual del PFC, señalando cada actividad de FC (capacitación, asistencia técnica, innovación y transferencia tecnológica) que tiene programado ejecutar con su presupuesto respectivo. Igualmente remite los indicadores y metas programadas alcanzar en el año.
- b) Durante el mes de julio de cada año, la EPS remite a la DS el avance de ejecución de la Planificación Operativa Anual del PFC, correspondiente al primer semestre del año (enero-junio), señalando las actividades que se han ejecutado, cuánto de presupuesto se ha ejecutado y el nivel de cumplimiento de las metas y resultados planificados.



- c) En el mes de enero de cada año, la EPS remite a la DS información de la ejecución de la Planificación Operativa Anual del PFC, correspondiente al año anterior (enero-diciembre), señalando las actividades que se han ejecutado, cuánto de presupuesto se ha ejecutado, nivel de cumplimiento de las metas y resultados planificados.

Para reportar la información, la EPS utilizará el Sistema Memfoca u otro medio que la DS considere. Para el uso del mismo cada EPS tendrá asignado un usuario con su clave de acceso respectiva.



10. ANEXOS



10.1. Anexo 1 - Contenidos mínimos para formulación del PFC

1. Introducción
2. Información general de la EPS
 - 2.1 Antecedentes de la EPS
 - 2.2 Datos generales (conexiones, cobertura, tarifas)
 - 2.3 Organigrama
 - 2.4 Recursos humanos
 - 2.5 Objetivos estratégicos institucionales y metas de gestión del PMO (Formato 1)
 - 2.6 Situación/estado de implementación del PMO.
3. Diagnóstico
 - 3.1 Análisis externo (Oportunidades y Amenazas o Riesgos) (Formato 2)
 - 3.2 Análisis de actores (Formato 3)
 - 3.3 Análisis interno por macroprocesos /procesos (Fortalezas y Debilidades) (Formato 4)
4. Identificación de necesidades de FC por macroprocesos y su vínculo con las metas del PMO (Formato 5 y 6).
5. Formulación estratégica
 - 5.1 Objetivos estratégicos del PFC (Formato 7)
 - 5.2 Identificación de estrategias (Formato 7)
 - 5.3 Indicadores y metas (Formato 8 y 10)
 - 5.4 Identificación y priorización de acciones de FC (Formato 9)
6. Presupuesto (Formato 11 y 12)



10.2. Anexo 2 - Formatos para la formulación del PFC

Formato 1

Objetivos estratégicos institucionales de la EPS

OBJETIVO GENERAL
<i>Colocar el Objetivo General Estratégico del Plan Estratégico Institucional vigente.</i>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<i>I. Colocar los Objetivos Específicos Estratégicos del Plan Estratégico Institucional vigente.</i>
II.
III.

Objetivos estratégicos del PMO y/o metas de gestión de la EPS

OBJETIVO GENERAL/METAS DE GESTIÓN (*)
<i>Colocar el Objetivo general del PMO vigente(*)</i>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/ METAS DE GESTIÓN(*)
<i>I. Colocar los objetivos específicos del PMO y las metas de gestión del PMO vigente.</i>
II.
III.

(*) Si no hubiera objetivos generales y/o específicos colocar solo las metas de gestión.



Formato 2

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO O ANÁLISIS EXTERNO (*)		
FACTOR DE ANÁLISIS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS (**)
Económicos - financieros	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una oportunidad para la EPS desde el punto de vista económico-financiero.</i>	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una amenaza para la EPS desde el punto de vista económico-financiero.</i>
Políticos, legales o jurídicos	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una oportunidad para la EPS desde el punto de vista político, legal o jurídico.</i>	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una amenaza para la EPS desde el punto de vista político, legal o jurídico.</i>
Socio - culturales	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una oportunidad para la EPS desde el punto de vista social y cultural.</i>	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una amenaza para la EPS desde el punto de vista social y cultural.</i>
Ambientales / Geográficos	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una oportunidad para la EPS desde el punto de vista ambiental y/o geográfico</i>	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una amenaza para la EPS desde el punto de vista ambiental y/o geográfico</i>
Tecnológicos	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una oportunidad para la EPS desde el punto de vista tecnológico</i>	<i>Colocar los factores vinculados al Fortalecimiento de Capacidades que son una amenaza para la EPS desde el punto de vista tecnológico</i>
Otros factores (especificar)		

(*) Se recomienda enumerar cada oportunidad y amenaza.





Formato 3

ANÁLISIS DE ACTORES DEL ENTORNO						
ACTOR	PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PFC	CARACTERÍSTICAS	INTERESES Y ÁMBITO DE ACCIÓN EN FC	RELACIÓN CON EL ACTOR	COOPERACIÓN POTENCIAL DEL ACTOR	NIVEL DE IMPORTANCIA DEL ACTOR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PFC
Nombre del Actor	Sí/No	Describir si es organización pública o privada, persona natural, universidad, asociación, ONG, organismo de cooperación internacional u otro.	Describir el interés del actor y en qué procesos de gestión empresarial de la EPS desarrolla su actividad.	Indicar el número que corresponda: 1.Buena/ 2.Regular/ 3.Mala	Indicar el número que corresponda: 1.Segura/ 2.Posible/ 3.Difícil	Indicar el número que corresponda: 1.Alta/ 2.Media / 3.Baja/ 4.Sin Importancia

Formato 4

ANÁLISIS INTERNO			
MACROPROCESO	Indicar el macroproceso que será analizado: 1) Gestión empresarial; 2) Gestión de gobernabilidad y gobernanza; 3) Logística; 4) Gestión financiera; 5) Gestión y desarrollo del capital humano; 6) Desarrollo de la infraestructura sanitaria y medio ambiente; 7) Aseguramiento de fuentes, producción y distribución de agua potable; 8) Recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales; 9) Gestión Comercial.	Responsable	Cargo (No nombre de personas)
PROCESO:	Consultar anexo 3.	Responsable	
ANÁLISIS DE CAPACIDADES INDIVIDUALES			
		CAUSAS	EVIDENCIAS
FORTALEZAS	Fortaleza que presenta el proceso respecto a competencias de los trabajadores.	Presencia de Capacidades, infraestructura, presupuesto u otra.	Indicador o dato cuantitativo que permite verificar la fortaleza.
DEBILIDADES(*)	Debilidad que presenta el proceso respecto a competencias de los trabajadores.	Falta de capacidades, infraestructura, presupuesto u otra.	Indicador o dato cuantitativo que permite verificar la debilidad.
ANÁLISIS DEL ENTORNO LABORAL			
Descripción de problemas o situaciones claves del entorno que afectan el desarrollo institucional de la EPS.			

*Enumerar las debilidades que son consecuencia de la falta de capacidades. Dicha información será utilizada para elaborar el formato 5.



Formato 5

Identificación de necesidades de fortalecimiento de capacidades

MACROPROCESO	<p><i>Indicar el macroproceso que será analizado</i></p> <p>1) Gestión empresarial 2) Gestión de gobernabilidad y gobernanza 3) Logística 4) Gestión financiera 5) Gestión y desarrollo del capital humano 6) Desarrollo de la infraestructura sanitaria y medio ambiente 7) Aseguramiento de fuentes, producción y distribución de agua potable 8) Recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales 9) Gestión Comercial</p>
PROCESO	
RESPONSABLE	
NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A PARTIR DE LAS AMENAZAS	
<p><i>Enumerar las necesidades del FC para enfrentar las amenazas o riesgos identificados en el formato 2, solo si corresponde al proceso analizado.</i></p>	
NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A NIVEL INSTITUCIONAL	
<p><i>Enumerar las necesidades del FC a partir de las debilidades identificadas en el análisis interno de las capacidades institucionales, formato 4.</i></p>	
NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INDIVIDUALES	
<p><i>Enumerar las necesidades del FC a partir de las debilidades identificadas en el análisis interno de las capacidades individuales, formato 4.</i></p>	



Formato 6

Matriz de interacción entre procesos, objetivos estratégicos institucionales y metas de gestión del PMO

PESO DE LA INCIDENCIA DE LOS PROCESOS EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y METAS DE GESTIÓN DEL PMO					
PROCESO	OBJETIVO/ META 1	OBJETIVO/ META 2	OBJETIVO/ META 3	OBJETIVO/ META N	SUMA TOTAL
Proceso 1	xx	xx	xx	xx	xxx
Proceso 2	xx	xx	xx	xx	xxx
Proceso 3	xx	xx	xx	xx	xxx
Proceso n	xx	xx	xx	xx	
TOTAL	100	100	100	100	

Nota:

El formato 6 permite identificar la importancia de los procesos (ver tabla 2) en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y/o metas de gestión del PMO.

Por cada objetivo/meta se asigna un peso total de 100 y luego se van asignando pesos parciales a cada proceso según la importancia o incidencia que tenga para el logro de los objetivos/metast. La suma vertical de los pesos parciales debe ser igual a 100.

A partir del análisis de la incidencia de los procesos en el logro de los objetivos/metast se identifica aquellos que han obtenido el mayor puntaje de la sumatoria horizontal. Dichos procesos serán los que requieren una atención prioritaria para su optimización mediante el desarrollo de capacidades.

Con esta información se procede con la formulación estratégica del PFC siguiendo la secuencia de los siguientes formatos (formato 7 al 12).



Formato 7

Formulación de objetivos estratégicos del PFC

OBJETIVO GENERAL
<i>Formular el objetivo estratégico general del PFC a partir de los procesos priorizados y que mejor se vincule con las metas de gestión del PMO.</i>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
I. <i>Formular los objetivos específicos a partir de los procesos priorizados y que mejor se vincule con las metas de gestión del PMO.</i>
II.
MACROPROCESOS ASOCIADOS
I.1 <i>Identificar el macroproceso asociado a cada objetivo específico.</i>
II.1
ESTRATEGIAS
<i>Definir las estrategias para alcanzar los objetivos del PFC.</i>



Formato 8
Indicadores y metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL (*) (Empresarial)	INDICADORES DE DESEMPEÑO (*)	Base (inicio)	METAS (*)				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Viene de formato 1</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (*) (Empresariales)							
<i>Viene de formato 1</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>	<i>Consultar PEI</i>
OBJETIVO GENERAL DEL PMO. (*)	INDICADORES DE DESEMPEÑO (*)	Base (inicio)	METAS (*)				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Viene de formato 1</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>
METAS DE GESTIÓN PMO (*)							
<i>Viene de formato 1</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>	<i>Consultar PMO</i>
OBJETIVO GENERAL DEL PFC	INDICADORES DE DESEMPEÑO	Base (inicio)	METAS				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Viene de formato 7</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PFC							
<i>Viene de formato 7</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>
RESULTADOS DE PROCESOS							
<i>Viene de formato 9</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>	<i>A definir</i>

(*) Información referencial tomada del PEI y del PMO de la EPS, según corresponda.





Formato 9
Definición de acciones de FC

MACROPROCESO								
	Necesidades Identificadas	Acciones del FC	Descripción Contenidos	Público Objetivo (1)	Estrategia de FC (2)	Prioridad (3)	Resultado Esperado del Proceso	Inversiones Menores Complementarias (4)
1.1	Proceso:							
	Viene de formato 5	<i>Nombre de la acción de FC a realizar</i>	Descripción de la acción	Áreas/unidades /cargos o puestos de la EPS que serán fortalecidas	<i>Capacitación (C); Asistencia Técnica (At); Innovación y Transferencia Tecnológica (ITT)</i>	<i>Inmediata (I), Mediano Plazo (M) y Largo Plazo (L)</i>	<i>Resultado que se espera obtener (producto tangible) con la acción de FC</i>	<i>Inversiones que deben ejecutarse para lograr el resultado esperado.</i>
1.2	Proceso:....							

Notas:

- (1) Se describe el público objetivo de la EPS cuyas capacidades serán fortalecidas. Dicho público puede ser expresado indicando el área, unidad, oficina, puestos o cargos de trabajadores de la EPS. Incluye tanto los trabajadores de la oficina central así como de las localidades o administraciones locales, en caso las hubiera.
- (2) Se describe si la acción corresponde a capacitación (talleres, cursos, pasantías) in house o externa; asistencia técnica a través de consultoras o proyectos de transferencia de tecnología.
- (3) Se señala si es una acción que debe ser de atención: Inmediata (de 0 a 12 meses); mediata (2 a 3 años); largo plazo (4 a 5 años).
- (4) En esta columna se detalla las inversiones menores (adquisición de software; equipamiento informático; mobiliario, entre otros) que no son acciones de FC pero son complementarias y necesarias para implementar dichas acciones o lograr sus resultados. La información de esta columna es referencial por lo cual no es tomada en cuenta para el presupuesto del PFC, sin embargo se debe tener presente para gestionar su inclusión en el PMO, como inversiones menores que pueden clasificarse como componente del rubro Mejoramiento Institucional Operativo (MIO).



Formato 10
Estructura y Orden Lógico del PFC

PEI/PMO OBJETIVO/METAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS PFC	MACROPROCESO/PROCESO	RESULTADOS DEL PROCESO	ACCIONES DE FC	INDICADORES PFC	METAS PFC (*)
Meta de Gestión 1	Objetivo PFC 1 vinculado a Meta PFC 1	Macroproceso/Proceso vinculado a Objetivo PFC 1	Resultado esperado del proceso	Acciones de FC	Indicador PFC	Meta PFC
	Objetivo PFC 2 vinculado a Meta PFC 1	Macroproceso/Proceso vinculado a Objetivo PFC 2	Resultado esperado del proceso	Acciones de FC	Indicador PFC	Meta PFC
Meta de Gestión 2	Objetivo PFC 3 vinculado a Meta de Gestión 2	Macroproceso/Proceso vinculado a Objetivo PFC 3	Resultado esperado del proceso	Acciones de FC	Indicador PFC	Meta PFC
	Objetivo PFC 4 vinculado a Meta de Gestión 2	Macroproceso/Proceso vinculado a Objetivo PFC 4	Resultado esperado del proceso	Acciones de FC	Indicador PFC	Meta PFC
(*) Se considera la meta final						

Formato 11
Presupuesto del PFC

ÍTEM	ACCIONES	AÑOS					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1.	MACROPROCESO						
1.1	Proceso...						
	<i>Denominación de la acción que viene de formato 9</i>						
1.2	Proceso...						
2.	MACROPROCESO						
2.1	Proceso....						
	TOTAL						

Formato 12
Presupuesto del PFC

ITEM	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	AÑOS					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1.	Recursos Propios						
2.	Fuentes externas						
2.1	XXXXXX						
2.2	XXXXXXXX						
	TOTAL						



10.3. Anexo 3 - Competencias referenciales por macroprocesos y procesos

1. MACROPROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Proceso 1: Planificación y presupuesto

Planificación

- Formular los objetivos, estrategias y políticas empresariales.
- Formular el plan operativo anual.
- Implementar y evaluar planes estratégicos y planes operativos.

Presupuesto

- Formular, ejecutar y controlar el presupuesto operativo, de inversiones y financiero.

Proceso 2: Asesoría legal

- Conducir el planeamiento estratégico de la defensa de los procesos administrativos y judiciales de las EPS.
- Elaborar los contratos y convenios.
- Elaborar los informes técnico-legales.
- Mantener el registro y archivo de información legal pertinente.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.
- Planificar el saneamiento legal de los activos de la EPS.
- Diseñar y conducir la estrategia de tratamiento de relaciones laborales.
- Formalizar y aprobar los documentos de gestión de las EPS.

Proceso 3: Evaluación y control de la gestión institucional

Documentos de Gestión

- Actualizar de los documentos de Gestión (Estatutos, Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Reglamento Interno de Trabajo (RIT), etc.).

Control de Gestión

- Analizar, evaluar y tomar decisiones a partir de la lectura de los indicadores del cuadro de mando integral.
- Preparar y remitir la información a entidades externas.
- Gestionar las competencias personales (liderazgo, motivación, participación, trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc.).

Proceso 4: gestión del sistema de información

Tecnologías de la información

- Gestionar la seguridad informática (backup, password, antivirus, otros).
- Gestionar el soporte técnico a las diferentes aéreas de la empresa.
- Adquirir y desarrollar el Software requerido.
- Realizar el mantenimiento de equipos informáticos preventivo y correctivo.
- Desarrollar y brindar mantenimiento al portal institucional.



Cuadro de Mando Integral (CMI)

- Diseñar, elaborar e implementar el CMI.
- Elaborar informes con indicadores y tomar de acciones correctivas o de mejoras.

Sistema de Información Georeferenciado (SIG)

- Implementar el SIG.
- Mantener y operar el SIG.

Proceso 5: Gestión integral de calidad y riesgo

- Elaborar y rediseñar el mapa de procesos de la empresa.
- Formular y aplicar la política de calidad.
- Crear y gestionar los comités de calidad.
- Aplicar herramientas para la gestión de la calidad.
- Diseñar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad.
- Gestionar los procedimientos, registros y documentos externos.
- Gestionar e implementar las auditorías internas.
- Gestionar los planes de prevención y emergencias.
- Gestionar las auditorías externas de certificación y mantenimiento.

Proceso 6: Modernización empresarial

- Gestionar la directiva de la organización.
- Gestionar los instrumentos para el desarrollo empresarial.
- Promover la participación privada.
- Ejecutar políticas de gestión del capital humano.
- Gestionar la investigación y desarrollo tecnológico.
- Gestionar los procesos de fortalecimiento Institucional.

2. MACROPROCESO DE GESTIÓN DE LA GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA

Proceso 1: Comunicaciones y relaciones institucionales

- Implementar políticas de transparencia y de gestión de la información.
- Gestionar atención de calidad al cliente/usuario.
- Desarrollar la gestión social e institucional de las EPS.
- Desarrollar mecanismos de Responsabilidad Social Empresarial.

Proceso 2: Control interno (gobernanza)

- Planificar, organizar y dirigir la implementación de las actividades referidas a un sistema de monitoreo y control interno.
- Garantizar la sostenibilidad financiera de las EPS.
- Realizar seguimiento al desempeño global del PMO.
- Gestionar el clima laboral.
- Mejorar la Organización y Gestión de los Recursos Humanos.



- Gestionar la transparencia y comunicación interna.
- Aplicar estrategias para fomentar espacios de colaboración y participación de los trabajadores.
- Aplicar estrategias para mejorar las condiciones de equidad de género.

3. MACROPROCESO DE LOGÍSTICA

Proceso 1: Adquisición de bienes y servicios

- Elaborar el cuadro de necesidades.
- Elaborar el Plan Anual de Contrataciones.
- Elaborar el Plan Anual de compras menores.
- Actualizar el registro de proveedores y precios.
- Consolidar los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa.
- Elaborar las órdenes de compras y de servicio.
- Planificar las adquisiciones de bienes y materiales.
- Adquirir materiales en las cantidades, calidad y especificaciones.
- Realizar el seguimiento de las compras hasta su efectiva liquidación.
- Elaborar los informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

Proceso 2: Almacenes

- Organizar y realizar el ingreso de materiales a almacén.
- Realizar acciones preventivas para preservar de materiales.
- Realizar el control de salida de materiales.
- Controlar el stock mínimo.
- Controlar las existencias y los stocks físicos de materiales inmovilizados.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

4. MACROPROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

Proceso 1: Contabilidad

- Realizar la apertura, registro y actualización de los libros principales y registros auxiliares.
- Analizar y conciliar las cuentas.
- Desarrollar y mantener actualizado el Plan de Cuentas.
- Elaborar estados financieros e información complementaria.
- Realizar las liquidaciones financieras de obras.
- Realizar el arqueo de caja y fondos fijos.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.
- Calificar los costos directos e indirectos por centro de costos.
- Registrar los datos que alimentan al sistema de contabilidad de costos.



Proceso 2: Tesorería

- Administrar, programar, ejecutar y monitorear los fondos de la empresa.
- Elaborar los presupuestos y flujos financieros, y los presupuestos de inversión.
- Realizar las proyecciones financieras de la empresa.
- Gestionar la tesorería.
- Realizar el mantenimiento del control y custodia de los ingresos o recursos financieros.
- Monitorear las obligaciones y realizar los pagos.
- Gestionar el control del movimiento de caja.
- Procesar las cuentas de tesorería.
- Usar los recursos financieros.
- Informar sobre la situación económica y financiera de la empresa.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

Proceso 3: Control patrimonial

- Mantener actualizado el acervo documentario de los bienes.
- Registrar y controlar el ingreso, bajas, retiros y transferencias de bienes del activo fijo.
- Valorizar los bienes del activo fijo.
- Actualizar el valor de bienes por mejoras o por corrección monetaria (ajuste por inflación).
- Gestionar el saneamiento legal de los bienes.
- Realizar la depreciación de activos fijos.
- Realizar los inventarios físicos y control de bienes.
- Custodiar los bienes.
- Elaborar los informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

5. MACROPROCESO DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Proceso 1: Reclutamiento y selección de personal

- Realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos.
- Gestionar el movimiento de los recursos humanos: promociones, transferencias, permutas.
- Promocionar el bienestar y salud laboral.
- Controlar el cumplimiento del RIT.
- Mantener la información actualizada de los recursos humanos: legajos, curriculum vitae, entre otros.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.



Proceso 2: Desarrollo de personal

- Realizar procesos de inducción de recursos humanos incorporados.
- Gestionar el programa de capacitación para mejorar las competencias de recursos humanos.

Proceso 3: Evaluación de desempeño

- Realizar procesos de evaluación de desempeño.

Proceso 4: Gestión de las compensaciones y beneficios

- Manejar el sistema de remuneraciones, beneficios y compensaciones.
- Gestionar el Plan Anual de incentivos del personal.

Proceso 5: Seguridad y salud en el trabajo

- Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Gestionar los procedimientos de trabajo seguro, registro y documentos externos.
- Formular y actualizar indicadores.
- Gestionar e implementar las auditorías internas.

6. MACROPROCESO DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA SANITARIA Y MEDIO AMBIENTE

Proceso 1: Gestión de inversiones

- Aplicar las directivas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).
- Planificar las inversiones.
- Programar el presupuesto para las inversiones.
- Contratar para la formulación, ejecución y supervisión de la ejecución de proyectos.
- Realizar seguimiento.

Proceso 2: Ejecución y supervisión de proyectos

Formulación de estudios y proyectos

- Dar factibilidad técnica de ampliación de servicios.
- Formular y elaborar perfiles y expedientes técnicos.

Ejecución y supervisión de obra

- Ejecutar las obras.
- Programar y controlar la ejecución de obras.
- Supervisar la ejecución de obras.

Liquidación de obras

- Liquidar las obras.
- Aplicar las normas sobre liquidación de obras.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

Proceso 3: Administración de catastro técnico

- Formular e implementar del procedimiento de actualización dinámica catastral.



- Registrar y mantener los datos actualizados y características técnicas de instalaciones y equipos de los sistemas de saneamiento.
- Mantener y actualizar la planimetría digital.
- Mantener los archivos de especificaciones y planos de los sistemas.
- Elaborar y mantener actualizados los manuales de procedimientos de catastro y archivo técnicos.
- Evaluar y ejecutar proyectos de actualización catastral.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

Proceso 4: Gestión ambiental

- Implementar un sistema de gestión ambiental.
- Formular e implementar instrumentos de gestión ambiental (DIA, EIA, PAMA, VMA entre otros).
- Formular planes de adaptación y mitigación del cambio climático.
- Gestionar procedimientos, registro y documentos externos.
- Gestionar e implementar auditorías internas.

7. MACROPROCESO DE ASEGURAMIENTO DE FUENTES, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE AGUA POTABLE

Proceso 1: Participación en la gestión de las fuentes de abastecimiento

- Operar y controlar el subsistema de captación y equipos electromecánicos y electrónicos.
- Operar y controlar el subsistema de almacenamiento y equipos electromecánicos y electrónicos.
- Operar y controlar el subsistema de conducción y/o impulsión de agua cruda.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura civil localizada y lineal (tuberías).
- Realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos electromecánicos y electrónicos.

Proceso 2: Producción de agua potable

- Operar y controlar el pre tratamiento del agua, cumpliendo la normatividad vigente.
- Operar y controlar la dosificación, coagulación, floculación y decantación del agua, cumpliendo la normatividad vigente.
- Operar y controlar la filtración, post-cloración y almacenamiento de agua tratada, cumpliendo la normatividad vigente.
- Operar y controlar la extracción de agua subterránea, cumpliendo la normatividad vigente.
- Operar y controlar la potabilización de agua subterránea cumpliendo la normatividad vigente.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura civil localizada y lineal (tuberías).
- Realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos electromecánicos y electrónicos.



Proceso 3: Distribución de agua potable

- Operar y controlar el subsistema de redes de distribución.
- Operar y controlar el subsistema de almacenamiento, cloración y rebombeo.
- Detectar y controlar fugas en el sistema de distribución de agua potable.
- Monitorear y controlar los parámetros hidráulicos de la red y reservorios del sistema de distribución de agua potable.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura civil localizada y lineal (tuberías).
- Realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos electromecánicos y electrónicos.
- Realizar estudios de simulaciones del balance hidráulico y sectorización.
- Ejecutar y controlar la sectorización del servicio de agua.
- Controlar las presiones.

Proceso 4: Evaluación de la calidad de agua

- Tomar muestras de agua, acondicionar y conservar cumpliendo la normatividad vigente.
- Realizar los análisis fisicoquímicos y microbiológicos del agua (cruda y potable), cumpliendo los estándares, la normatividad vigente.

8. MACROPROCESO DE RECOLECCIÓN, TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN DE AGUAS RESIDUALES

Proceso 1: Recolección de aguas residuales

- Limpiar la estación de bombeo de desagüe (compuertas, cámaras de rejas, de medición, húmeda, seca, y ambientes) teniendo en cuenta las normas vigentes y procedimientos de la empresa.
- Realizar el mantenimiento autónomo (inspección, limpieza, lubricación y pequeños ajustes) de los equipos e instrumentos de la estación de bombeo.
- Operar y/o controlar el sistema de bombeo para elevar las aguas servidas/residuales a un colector primario, considerando el caudal de ingreso.
- Limpiar los colectores, buzones y cámaras de inspección, de acuerdo al programa de mantenimiento y procedimiento de la empresa.
- Realizar el mantenimiento correctivo de redes de alcantarillado primarias y secundarias, de acuerdo a las inspecciones, incidencias, a los resultados de la evaluación efectuada y procedimientos de la empresa.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura civil localizada.
- Realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos electromecánicos y electrónicos.

Proceso 2: Tratamiento y disposición de aguas residuales

- Controlar los parámetros de operación de las unidades de tratamiento de la PTAR, de acuerdo a los procedimientos de la empresa.



- Extraer residuos sólidos de las unidades de tratamiento (rejas, desarenadores, sedimentadores, lagunas de estabilización, etc.), de acuerdo a los procedimientos de la empresa.
- Higienizar las instalaciones de la PTAR, teniendo en cuenta normas vigentes y procedimientos de la empresa.
- Realizar el mantenimiento autónomo (inspección, limpieza, lubricación y pequeños ajustes) de los equipos e instrumentos de la PTAR, de acuerdo a manuales de operación diseño de la planta.
- Estabilizar los residuos sólidos (controlar los olores y vectores).
- Deshidratar los lodos extraídos con equipos electromecánicos (decantador centrifugo, filtro prensa, filtro banda) o lechos de secado, de acuerdo a manuales de operación diseño de la planta.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura civil localizada.
- Realizar el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos electromecánicos y electrónicos.

Proceso 3: evaluación de la calidad de agua residual

- Tomar muestras de agua, acondicionar y conservar cumpliendo la normatividad vigente.
- Realizar análisis fisicoquímicos de aguas residuales, cumpliendo los estándares, la normatividad vigente.
- Realizar análisis microbiológicos de aguas residuales, cumpliendo los estándares, la normatividad vigente.
- Elaborar y ejecutar el plan de control de calidad integral.
- Usar y calibrar los equipos de laboratorio.

9. MACROPROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL

Proceso 1: Atención al cliente

Comercialización

- Realizar la venta de servicios de agua potable, alcantarillado y colaterales.
- Emitir los duplicados de recibos.
- Elaborar programas para incorporar usuarios factibles y potenciales.

Orientación e Información

- Atender y/o canalizar la solicitud de servicios de los usuarios hacia las áreas competentes.
- Atender las consultas de los usuarios.

Reclamos

- Atender los reclamos comerciales.
- Tramitar los reclamos operativos.
- Determinar y ejecutar controles de seguimiento de las órdenes de servicio.
- Mantener y revisar el libro de quejas y sugerencias.
- Mantener las estadísticas.



- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

Proceso 2: Catastro comercial

- Evaluar y ejecutar el proyecto de actualización catastral.
- Actualizar la dinámica catastral, asegurando el suministro permanente de datos técnicos e informaciones reales.
- Actualizar constante de los planos de la base cartográfica (planimetría).
- Diseñar y aplicar los procedimientos para registrar a los usuarios y sus conexiones y mantener la actualización dinámica catastral.
- Controlar la calidad de la consistencia y actualizar los datos e informaciones catastrales.
- Establecer y actualizar las rutas de lectura de medidores.
- Actualizar constantemente las rutas para la ejecución de actividades de campo.
- Regularizar las conexiones clandestinas, cambios de categoría, inactivos, tipos de servicio.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

Proceso 3: medición

- Formular las políticas de medición.
- Seleccionar y dimensionar los medidores adecuados.
- Programar, controlar y/o ejecutar la instalación, retiro y reposición de medidores.
- Mantener actualizado el registro e información estadística de los medidores.
- Programar, coordinar y ejecutar el proceso de lectura y crítica.
- Atender y monitorear las solicitudes de servicio y reclamos relacionados con la medición.
- Programar, ejecutar y controlar inspecciones periódicas de medidores con consumos atípicos.
- Programar, coordinar y monitorear el contraste de medidores.
- Programar el mantenimiento preventivo y correctivo de medidores.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

Proceso 4: Facturación

- Definir el ciclo y/o grupos de facturación y establecer cronogramas.
- Implementar y controlar la estructura tarifaria.
- Controlar la calidad al proceso de facturación.
- Analizar y controlar las facturaciones atípicas.
- Emitir, controlar y distribuir los recibos.
- Clasificar, mantener, controlar y monitorear de forma especial a principales usuarios.
- Realizar modificaciones de facturaciones.
- Mantener estadísticas de facturación.



- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejoras.

Proceso 5: Cobranza

Cobranza corriente

- Recaudar, registrar, cancelar los débitos y mantenimiento del control sobre los ingresos recaudados.
- Monitorear el funcionamiento de los centros autorizados de recaudación.
- Programar la promoción del pago puntual.
- Programar y emitir las órdenes de cortes de servicio y reconexiones.

Cobranza morosa

- Establecer y mantener el mecanismo de control de deudores.
- Planificar y ejecutar a programas de recuperación de cartera morosa.
- Establecer los criterios de fraccionamiento de débitos y servicios.
- Ejecutar el quiebre de deudas incobrables.
- Programar y emitir las órdenes de cortes de servicio y reconexiones.
- Programar clausuras y levantamiento de conexiones.
- Realizar el seguimiento de servicios cerrados y clausurados.
- Mantener estadísticas de las acciones de cobranza.
- Elaborar informes con indicadores y tomar acciones correctivas o de mejora.

