

Contrato No. GIP-24-2024

“CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, LEGAL, COMERCIAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA AGUAS MOCOA S. A. E.S.P., CONTEMPLADO DENTRO DEL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE ALCANTARILLADO DE MOCOA (ETAPA I). CO-L1232”.

OBJETIVO 3: DISEÑAR EL AJUSTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANTA DE PERSONAL DE LA EMPRESA

PRODUCTO 5. PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLANTA DE PERSONAL AGUAS MOCOA

N&V CONSULTORÍAS S.A.S
2025

Tabla de contenido

1. Introducción.....	4
2. Antecedentes	5
3. Análisis Normativo aplicable.....	6
4. Objetivos	9
4.1. Objetivo general.....	9
4.2. Objetivos específicos	9
5. Metodología	10
5.1. Etapa de Alistamiento.....	10
5.2. Etapa de ejecución	12
6. Resultados Indicador Único Sectorial - IUS	14
7. Análisis de la estructura organizacional actual de Aguas Mocoa SA ESP	15
7.1. Organigrama Aguas Mocoa S.A. E.S.P.	16
7.2. Planeación estratégica Aguas Mocoa S.A. E.S.P.....	17
7.3. Procesos y funciones.....	18
7.4. Manual de funciones.....	19
7.5. Planta de personal	22
7.6. Análisis financiero planta de personal según información vigencia 2024.....	25
7.7. Conclusiones sobre la estructura organizacional actual.....	28
8. Diagnostico Organizacional (Análisis DOFA)	30
9. Resultado estudio de cargas laborales	37
10. Entregable 1. Propuesta de nueva estructura organizacional y Planta de Personal concertada con la administración de la empresa para el corto y el mediano plazo	42
10.1. Marco conceptual de la propuesta	42
10.2. Estructura organizacional propuestas y funciones por dependencias	47
10.3. Propuesta de planta de personal y escala salarial.....	55
11. Entregable 2. Actas de socialización con la concertación de la propuesta estructura organización y planta de personal	58
12. Plan de implementación estructura organizacional y planta de personal Aguas Mocoa S.A. E.S.P	60
13. Conclusiones y recomendaciones	63

14. Bibliografía	65
15. Anexos	67

1. Introducción

El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio recibió del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) un préstamo para financiar parcialmente la Implementación del Plan Maestro de Alcantarillado de Mocoa (Etapa I), en virtud del cual se adelantó el proceso de selección para contratar los servicios de “Gerencia integral del proyecto (GIP) CO- L1232: Implementación del Plan Maestro de Alcantarillado de Mocoa (Etapa I)”. Este proceso fue adjudicado en 2018 y fue suscrito el contrato COL-PCCNTR-756168, con el CONSORCIO CONSULTORES IEHG – JVP cuyo integrante representante es GRUPO CONSULTOR DE INGENIERIA SAS (GRUCON INGENIERIA SAS).

Como parte de las responsabilidades de la Gerencia Integral se encuentra la contratación de otros servicios requeridos para ejecutar el proyecto, para lo cual, la GIP, adelantó el proceso de selección de consultores SBCC-GIP-07-2023 que tiene por objeto que tiene por objeto la “*Consultoría para el fortalecimiento institucional, legal, comercial y financiero de la empresa Aguas Mocoa S. A. E.S.P, Programa De Implementación Del Plan Maestro De Alcantarillado De Mocoa (Etapa I). CO-L1232*”, el cual fue adjudicado a la firma N&V CONSULTORÍAS S.A.S, como resultado de lo cual se suscribió el contrato el Contrato No. GIP-24-2024 el 30 de mayo de 2024

El objetivo de la consultoría contratada es llevar a cabo las actividades de fortalecimiento institucional de la Empresa Aguas Mocoa S.A. E.S.P en las áreas legal, administrativa, comercial y financiera, mediante la implementación de 11 objetivos principales, desarrollados por medio dos etapas principales: la primera relacionada con en el desarrollo de las actividades y productos necesarios para fortalecer dichas áreas y la segunda etapa orientada a la implementación y acompañamiento efectivo de dichas actividades dentro de la empresa.

El presente documento corresponde al Producto 5, que incluye el diseño de la estructura organizacional óptima (organigrama por áreas y cargos) y la planta óptima de personal de la Empresa que se requiere en corto y mediano plazo (etapa de inicio de funcionamiento de la PTAR).

2. Antecedentes

Para el desarrollo del **Objetivo 3** de la consultoría, que consiste en “Diseñar la estructura organizacional optima (organigrama por áreas y cargos) y la planta óptima de personal de la Empresa junto con los perfiles, formación, experiencia, tipo de contratación y remuneraciones, entre otros que se requiere **en el corto y mediano plazo** (etapa de inicio de funcionamiento de la PTAR)”. (Subrayado y negrilla fuera de texto). se han considerado diversas fuentes de información, incluidas las recomendaciones contenidas en el documento denominado FASE I diagnóstico y Prefactibilidad de Aguas Mocoa S.A. E.S.P. del contrato GIP-05-2020, elaborado por la firma Gestión y Resultados, este documento provee valiosas sugerencias y directrices que resultan pertinentes para el desarrollo del objetivo 3 “Rediseño de la Estructura Organizacional y la Planta de Personal”.

Entre las principales recomendaciones del documento, se destacan las siguientes:

- En los numerales 8.1 llamado “estructura organizacional” 8.2 denominado “planta de personal” esbozan lo siguiente: “, **no existe acto administrativo de la Junta Directiva, aprobando y adoptando la estructura organizacional de la empresa.** En diferentes actas se suprimen y se agregan cargos, pero el organigrama no refleja estas decisiones. La nómina de junio de 2020 presenta inconsistencias con el organigrama, estableciéndose que no se incluye la totalidad de los cargos, hay cargos incluidos en nómina que no están en el organigrama, y se dan denominaciones de los cargos que son diferentes de los de la estructura interna de la empresa.
- **Se contrataron cargos de la estructura organizacional por orden de prestación de servicios (OPS) tales como salud ocupacional y técnico en sistemas. Por OPS se contrataron cargos profesionales, como para apoyo en el área técnica de acueducto y alcantarillado, Ingeniera Ambiental Profesional Ingeniería Civil Apoyo Gestión Operativa, Ingeniero Civil Proyecto Sauces, Ingeniera Ambiental, los cuales no están en el organigrama y podrían ser requeridos para la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado.**
- **Es necesario ajustar la estructura organizacional, que refleje la situación actual de la empresa, incluyendo un cargo para ejercer las funciones de planeación, así como incorporar los cargos profesionales requeridos, aprobarla por la Junta Directiva, elaborar y adoptar un manual de funciones para esta estructura, unificar los nombres de los cargos, reflejándolos en la liquidación mensual de la nómina y pago de prestaciones legales y extralegales y seguridad social.** (...).
- (...) **En conclusión, no se observó acto administrativo mediante el cual se adoptó la planta de personal y la estructura de los cargos.** La información del nombre del cargo entregada en el archivo “planta de personal 2020” diferente con la utilizada en la liquidación de la nómina.
- **Es necesario ajustar la planta de personal, con los cargos requeridos para el cumplimiento del objeto social de la empresa, sin importar el tipo de contratación, por contrato a término indefinido o por contrato a término fijo. Adoptarla mediante acto administrativo, aprobado**

por la Junta Directiva, considerar dentro de la estructura de cargos, un mayor número de cargos técnicos y profesionales, entre ellos los que corresponden al técnico en sistemas, apoyo para el área jurídica, seguridad y salud en el trabajo, y los ingenieros para el apoyo operativo de la prestación de los servicios públicos a cargo de la empresa. Estos cargos están mediante OPS, y realizan actividades misionales de la empresa.

- Así mismo, precisar el nombre o denominación del cargo, según se encuentra previsto en el acto administrativo que establece o ajusta la planta de personal, evitando denominar cargos con la actividad o función, tales como apoyo talento humano, comisionado cuidado y mantenimiento, cuidado y mantenimiento bocatoma, cuidado y mantenimiento PTAP., estableciendo el nivel jerárquico al que corresponde, directivo, asesor, profesional, técnico o asistencial". (Subrayado y negrilla fuera de texto).

3. Análisis Normativo aplicable

En Colombia, la estructura organizacional de las empresas de servicios públicos domiciliarios está regulada por varias normativas que buscan garantizar una prestación eficiente y conforme a los lineamientos legales, técnicos y administrativos. Algunas de las normas más relevantes que abordan la estructura organizacional de estas empresas son:

Tabla 1. Normatividad aplicable

Norma (Ley, Decreto, Resolución, etc.)	Descripción
Código Sustantivo Del Trabajo	Objeto es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Decreto 1567 Del 5 De Agosto De 1998 Modificado Por La Ley 1960 De 2019, Modificado Por El Decreto Ley 894 De 2017	Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado
Ley 909 De 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
Ley 1010 De 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Ley 1496 De 2011	Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.
Ley 1562 De 2012	Por La Cual Se Modifica El Sistema De Riesgos Laborales Y Se Dictan Otras Disposiciones En Materia De Salud Ocupacional
Decreto 1950 De 1973	Por El Cual Se Reglamentan Los Decretos-Leyes 2400 Y 3074 De 1968 Y Otras Normas Sobre Administración Del Personal Civil.

Norma (Ley, Decreto, Resolución, etc.)	Descripción
Decreto 2351 De 2014	Por El Cual Se Regula La Prima De Servicios Para Los Empleados Públicos Del Nivel Territorial. .
Decreto 785 De 2005	Por El Cual Se Establece El Sistema De Nomenclatura Y Clasificación Y De Funciones Y Requisitos Generales De Los Empleos De Las Entidades Territoriales Que Se Regulan Por Las Disposiciones De La Ley 909 De 2004.
Decreto 1083 De 2015	Por Medio Del Cual Se Expide El Decreto Único Reglamentario Del Sector De Función Pública.
DECRETO 1499 DE 2017 - Decreto Único Reglamentario Del Sector Función Pública	<p>Establece Que Las Empresas Públicas De Servicios Públicos, O En Cumplimiento De Funciones Públicas (Empresas Privadas De Servicios Públicos), Deben Cumplir Unos Requisitos Mínimos En Sus Modelos De Gestión Y Ejecución Institucional.</p> <p>En El Artículo 2.2.22.2.1 Del Citado Decreto, Se Definen 16 Políticas De Gestión Y Desempeño: 1. Planeación Institucional. 2. Gestión Presupuestal Y Eficiencia Del Gasto Público. 3. Talento Humano. 4. Integridad. 5. Transparencia, Acceso A La Información Pública Y Lucha Contra La Corrupción. 6. Fortalecimiento Organizacional Y Simplificación De Procesos. 7. Servicio Al Ciudadano. 8. Participación Ciudadana En La Gestión Pública. 9. Racionalización De Trámites. 10. Gestión Documental. 11. Gobierno Digital. 12. Seguridad Digital. 13. Defensa Jurídica. 14. Gestión Del Conocimiento Y La Innovación. 15. Control Interno 16. Seguimiento Y Evaluación Del Desempeño Institucional.</p> <p>Adicionalmente Para El Seguimiento De Los Parámetros Referidos, Las Empresas De Servicios Públicos Domiciliarios Deben Tener Dentro De Sus Modelos Organizacionales, Unidades Funcionales Claramente Establecidas, Que Se Encargan Del Seguimiento Y Control De Los Indicadores De La Prestación, Los Cuales Son Relevantes Para Definir Y Establecer Acciones Para La Mejora Continua De Los Procesos.</p>
RESOLUCIÓN 390 DE 2017	Actualiza El Plan Nacional De Formación Y Capacitación Para Los Servidores Públicos
Circular 100-10 De 2014 (Función Pública)	Capacitación Y Formación De Los Empleados Públicos Debe Orientarse Al Desarrollo De Sus Capacidades, Destrezas, Habilidades, Valores Y Competencias Funcionales, Con El Fin De Propiciar Su Eficacia Personal, Grupal Y Organizacional Y El Mejoramiento De La Prestación Del Servicio.
Ley 1952 De 2019	Por Medio De La Cual Se Expide El Código General Disciplinario
Ley 1437 De 2011	Por La Cual Se Expide El Código De Procedimiento Administrativo Y De Lo Contencioso Administrativo.
Ley 1474 De 2011	Por La Cual Se Dictan Normas Orientadas A Fortalecer Los Mecanismos De Prevención, Investigación Y Sanción De Actos De Corrupción Y La Efectividad Del Control De La Gestión Pública.

Norma (Ley, Decreto, Resolución, etc.)	Descripción
	<p>Establece La Elaboración Y Publicación Del Plan Anticorrupción Y De Atención Al Ciudadano Para Cada Vigencia.</p>
<p>Decreto 1499 De 2017</p>	<p>Por Medio Del Cual Se Modifica El Decreto 1083 De 2015, Decreto Único Reglamentario Del Sector Función Pública, En Lo Relacionado Con El Sistema De Gestión Establecido En El Artículo 133 De La Ley 1753 De 2015. Adopta El Modelo Integrado De Planeación Y Gestión, Versión 2, El Cual Incluye En La Dimensión Del Talento Humano, Una Política De Integridad Y El Código De Integridad Del Servicio Público.</p>
<p>LEY 100 De 1993</p>	<p>Por La Cual Se Crea El Sistema De Seguridad Social Integral Y Se Dictan Otras Disposiciones</p>
<p>Ley 142 D E1994</p>	<p>Por La Cual Se Establece El Régimen De Los Servicios Públicos Domiciliarios Y Se Dictan Otras Disposiciones.</p> <p>Artículo 4: Define Los Principios De La Prestación De Los Servicios Públicos, Como Eficiencia, Equidad, Universalidad, Calidad, Entre Otros, Que Deben Ser Considerados Al Diseñar La Estructura Organizacional De Las Empresas Prestadoras.</p> <p>Artículo 8: Habla De Las Condiciones De Prestación Del Servicio, Lo Cual Implica La Estructura Interna Necesaria Para Asegurar Su Cumplimiento.</p> <p>Artículo 21: Establece La Necesidad De Que Las Empresas De Servicios Públicos Cuenten Con Una Estructura Financiera Sólida Y Con Mecanismos Para Garantizar La Calidad Del Servicio.</p> <p>Artículo 41: Dispone El Régimen Laboral Aplicable: <i>“Aplicación Del Código Sustantivo Del Trabajo. <u>Las Personas Que Presten Sus Servicios A Las Empresas De Servicios Públicos Privadas O Mixtas, Tendrán El Carácter De Trabajadores Particulares Y Estarán Sometidas A Las Normas Del Código Sustantivo Del Trabajo Y A Lo Dispuesto En Esta Ley. Las Personas Que Presten Sus Servicios A Aquellas Empresas Que A Partir De La Vigencia De Esta Ley Se Acojan A Lo Establecido En El Parágrafo Del Artículo 17o., Se Regirán Por Las Normas Establecidas En El Inciso Primero Del Artículo 5o. Del Decreto-Ley 3135 De 1968”.</u></i></p> <p>Artículo 46: Define El Control Interno Como <i>“El Conjunto De Actividades De Planeación Y Ejecución, Realizado Por La Administración De Cada Empresa Para Lograr Que Sus Objetivos Se Cumplan.</i></p> <p><i>El Control Interno Debe Disponer De Medidas Objetivas De Resultado, O Indicadores De Gestión, Alrededor De Diversos Objetivos, Para</i></p>

Norma (Ley, Decreto, Resolución, etc.)	Descripción
	<p><i>Asegurar Su Mejoramiento Y Evaluación.</i>”</p> <p>Artículo 49: Establece Que “<i>El Control Interno Es Responsabilidad De La Gerencia De Cada Empresa De Servicios Públicos.</i>”. Así, El Control Interno Se Entiende Como Un Subsistema Que Hace Parte Del Control De Gestión Y Resultados De Una Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios.</p>
<p>RESOLUCION CRA 906 De 2016</p>	<p>Por La Cual Se Definen Los Criterios, Metodologías, Indicadores, Parámetros Y Modelos De Carácter Obligatorio Para Evaluar La Gestión Y Resultados De Las Personas Prestadoras De Los Servicios Públicos Domiciliarios De Acueducto Y/O Alcantarillado, Se Establece La Metodología Para Clasificarlas De Acuerdo Con El Nivel De Riesgo, Características Y Condiciones, Y Se Modifican Unas Resoluciones.</p>

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Diseñar la estructura organizacional y planta óptima de personal de la Empresa que se requiere en corto y mediano plazo (etapa de inicio de funcionamiento de la PTAR).

4.2. Objetivos específicos

- Analizar la estructura organización actual y sus debilidades
- Identificar la planta actual y definición de la planta de personal optima con perfiles y cargos

5. Metodología

5.1. Etapa de Alistamiento

La metodología utilizada comienza con una fase de alistamiento, en la cual se identifica el personal clave en el apoyo para el levantamiento de información necesaria en el inicio del rediseño de la planta de personal y se establece el cronograma de trabajo.

5.1.1. Identificación del equipo de apoyo del proceso

El equipo de trabajo de Aguas Mocoa S.A. E.S.P. propuesto por la gerencia para el apoyo en el desarrollo de las actividades está compuesto por las siguientes personas:

1. Gerente: *Juan Camilo Fajardo Arteaga*
2. Subgerente administrativo, financiero y comercial: *Marlon Cediel*
3. Jefe de Control interno: *Elias Malua Sayalpu*
4. Subgerente de acueducto y alcantarillado: *Jhosser Alexander Barrera Arciniegas¹*
5. Coordinador de TIC. *Daniel Bastidas*
6. Persona de apoyo talento humano: *Nidia del Socorro Carlosama*
7. Almacén y archivo: *Leidy Obando*
8. Coordinador de planta de tratamiento: *Yinet Rodriguez*
9. Auxiliar de Presupuesto: *Carlos Malua*
10. Seguridad y Salud en el Trabajo: *Milton Javier Gomez*

5.1.2. Cronograma de trabajo

Para garantizar la adecuada ejecución del proceso de rediseño organizacional, se ha diseñado un cronograma de trabajo detallado que establece las actividades, responsables y plazos específicos. Este cronograma tiene como objetivo organizar y coordinar de manera eficiente todas las tareas y recursos necesarios para cumplir con los objetivos, asegurando que se cumpla con los plazos establecidos y se logre el rediseño propuesto de manera efectiva.

Tabla 2. Cronograma de trabajo

No	Actividad (es)	Responsable (s)	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Identificación del alcance y viabilidad preliminar del rediseño.	Equipo N&V Consultorías													
2	Conformación del equipo técnico del diseño y	Equipo N&V Consultorias													

¹ Durante el desarrollo de las actividades iniciales de la consultoría, el funcionario encargado de la subgerencia era Jhosser Barrera. Posteriormente, la subgerencia permaneció sin funcionario hasta que, más adelante, ingresó la funcionaria Brenda Karin Peña Chávez..

No	Actividad (es)	Responsable (s)	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	establecimiento del cronograma de trabajo	Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.													
3	Establecimiento de una estrategia de gestión del cambio para el diseño	Equipo N&V Consultorias Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.													
4	Análisis de contexto externo	Equipo N&V Consultorias													
5	Análisis de contexto Interno	Equipo N&V Consultorias Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.													
6	Diseño de la propuesta	Equipo N&V Consultorias													
7	Formalización de la propuesta	Equipo N&V Consultorias Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.													
8	Implementación	Equipo N&V Consultorias Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.													

5.2. Etapa de ejecución

5.2.1. Diagnostico organizacional – DOFA

En el marco del rediseño de Aguas Mocoa, se planteó el desarrollo de un taller con los principales funcionarios de la empresa, cuyo objetivo fue identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (internas y externas) de la organización.

Para el taller los funcionarios se organizaron en cinco grupos de trabajo, y a cada equipo se les entregó la matriz DOFA adaptada a la situación de la empresa. Esta matriz permitía evaluar los aspectos internos y externos de Aguas Mocoa, acompañada de una hoja resumen que contenía las instrucciones y puntos clave para la evaluación. Los siguientes fueron los aspectos a considerar en cada matriz:

Tabla 3. Dimensiones del diagnóstico DOFA

Diagnóstico Interno	Diagnóstico Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto económico y financiero • Aspecto de clientes, competencia y mercado (para competir) • Aspecto de procesos estratégicos, misionales y de apoyo • Aspecto del talento humano y cultura organizacional directivos, administrativos, consultores, asesores • Aspecto de información y tecnologías de información y comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiero • Usuarios • Procesos internos • Talento humano y capacidades organizacionales • Información y TICS

5.2.2. Estudio de cargas laborales

La consultoría realizó un levantamiento de información sobre las cargas laborales y los procedimientos principales de los empleados mediante entrevistas a los trabajadores de la empresa. Este proceso se llevó a cabo entre los meses de octubre 2024 y enero de 2025.

El objetivo fue evaluar el cumplimiento de funciones y definir con precisión los cargos de nómina previamente establecidos. Este ejercicio se llevó a cabo con los 73 funcionarios entre el 7 y el 11 de octubre de 2024, que, al momento del levantamiento de la información, se encontraban vinculados bajo diferentes esquemas contractuales, tales como: Contrato de Prestación de Servicios (OPS), libre nombramiento y remoción, contrato a término fijo, contrato a término indefinido, y el periodo fijo para el jefe de Control Interno. Posteriormente, y conforme a la solicitud del Gerente, se llevó a cabo la validación de los formatos del estudio de cargas con la participación del comité designado. Este proceso se desarrolló durante las visitas realizadas del 18 al 22 de diciembre 2024 y del 13 al 17 de enero 2025, así como a través de reuniones virtuales complementarias.

Para alcanzar este objetivo, la consultoría diseñó y aplicó un (1) formato que permitió comparar las funciones definidas en el Manual de Funciones con las realmente desempeñadas por el personal, proporcionando así una visión clara del funcionamiento actual de la planta de personal. Este formato contenía la descripción de las funciones de cada cargo, basada en el Manual de Funciones y través de el se pudo verificar el nombre del funcionario, denominación del cargo, tipo de contrato, frecuencia de cada tarea, y tiempo mínimo y máximo requerido para su ejecución.

Tabla 4. Formato funciones personal Aguas Mocoa

Funciones	Denominación del empleo código grado y/o contratista/ temporal indicando nivel	Nombre completo del funcionario o contratista / temporal que desarrolla actividad	Frecuencia	Tiempo mínimo (horas o fracción)	Tiempo promedio (horas o fracción)	Tiempo máximo (horas o fracción)	Observaciones adicionales

Fuente: Elaboración propia con elementos de la Función Pública

5.2.3. Análisis y definición de la estructura organizacional y planta de personal

Posterior al desarrollo de las actividades descritas anteriormente se realizó un análisis de la información recopilada relacionada con el funcionamiento actual de la empresa, identificando su estructura vigente, necesidades y deficiencias que permitieran mejorar la gestión interna de la empresa.

A partir de este análisis la consultoría diseñó 2 modelos de estructura organizacional, alineados con los objetivos estratégicos de Aguas Mocoa y que permitieran gestionar de manera más eficiente la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado de la empresa.

6. Análisis de Capacidades: Resultados Indicador Único Sectorial - IUS

Aguas Mocoa S.A. E.S.P. obtuvo para los años 2020 a 2023, los siguientes resultados por dimensión para el Indicador Único Sectorial -IUS:

Tabla 5. Resultados por dimensión del IUS del año 2020 al año 2023

No	Dimensión	2020	2021	2022	2023
1	Calidad del Servicio: CS	3,35	4,59	1,19	10, 93
2	Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones: EP	1,50	1,50	1,50	12,50
3	Eficiencia en la Operación: EO	0,00	0,00	0,00	7,91
4	Eficiencia en la Gestión Empresarial: GE	0,00	0,00	0,00	10,00
5	Sostenibilidad Financiera: SF	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Gobierno y Transparencia: GYT	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Sostenibilidad Ambiental: SA	0,00	2,50	2,50	10,00
8	Gestión Tarifaria: GT	0,00	0,00	1,25	1,25
Reporte		SR	SR	SR	R
Nivel de riesgo		Alto	Alto	Alto	Riesgo Medio Alto
IUS		4,85	8,59	6,44	52,59

Fuente: Resultados publicados por la Superintendencia de Servicios Públicos, compilación de la consultoría

De acuerdo a lo anterior, la empresa ha presentado avances en el resultado del IUS desde el año 2020 hasta el año 2022, sin embargo, en esas vigencias no realizó el reporte (SR en la fila de reporte) de los tableros solicitados por la Superservicio en su Sistema Único de Información (SUI) y se encuentra en Riesgo Alto.

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que Aguas Mocoa S.A. E.S.P. tiene una capacidad deficiente para la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, debido a las debilidades identificadas en las dimensiones e indicadores evaluados por la Superservicios. Como consecuencia, la empresa debe adoptar medidas correctivas para mejorar su desempeño, ya que, con su calificación actual, corre el riesgo de ser sancionada, estar sujeta a un programa de gestión o incluso ser intervenida por la Superservicios.

En este sentido, es fundamental fortalecer la planta de personal, garantizando que los perfiles y competencias de los funcionarios se ajusten a las necesidades operativas y estratégicas de la empresa. La optimización del talento humano contribuirá a mejorar la gestión de los procesos, incrementar la eficiencia en la prestación del servicio y reducir los riesgos asociados a su calificación.

7. Análisis de la estructura organizacional actual de Aguas Mocoa SA ESP

De acuerdo con la información recopilada por la consultoría en el desarrollo de las actividades de campo, se estableció que “AGUAS MOCOCHA S.A. E.S.P es una sociedad anónima constituida por acciones, creada a través de documento privado número 01 el día 13 de diciembre del 2012, de acuerdo con lo establecido en el artículo 2º numeral 1º de la ley 1429 de 2010 y el artículo 1º del decreto 545 de 2011. La cual empezó a ejercer funciones a partir del 10 de enero del 2013.”²

De acuerdo con la consulta realizada en el Sistema Único de Información (SUI) de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios³ del Registro Único de Prestadores, actualizado por última vez el 27 de febrero de 2024, Aguas Mocoa S.A. E.S.P. tiene como naturaleza jurídica sociedad anónima del orden municipal de clase oficial constituida para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado el 13 de diciembre de 2012, cual inicio como operador prestador el 10 de enero de 2013.

El RUPS señala que el prestador ejerce las actividades de aducción, captación, conducción, tratamiento, almacenamiento, distribución y comercialización para el servicio de acueducto, así como, las actividades de comercialización, conducción de residuos líquidos, recolección y disposición final para el servicio de alcantarillado.

En el documento FASE I diagnóstico y Prefactibilidad de Aguas Mocoa S.A. E.S.P. del contrato GIP-05-2020 del “Estudio sobre esquemas de prestación y plan de aseguramiento de los servicios de acueducto y alcantarillado en el municipio de Mocoa, departamento de Putumayo” en el numeral 5.1. “constitución del prestador” describe la naturaleza Jurídica de la empresa prestadora como una Empresa de Servicios públicos Domiciliarios oficial de capital 100% público, en donde el Municipio de Mocoa tiene 990.000.000 Acciones (99%), de los cuales, contablemente no se registra el ingreso del pago del capital, y la Empresa de servicios comerciales y Administrativos y Terminal Provisional de Transporte de Mocoa tiene 10.000.000 Acciones (1%), de estos, contablemente solo se registra un pago por \$6.000.000.

Por otro lado, este documento describe como objeto social de la empresa “Prestación de servicios públicos de **acueducto, alcantarillado**, aseo, **producción y de agua y obras conexas**, distribución de **gas combustible**, y sus actividades complementarias, **la administración, operación, mantenimiento, modernización, reposición y expansión del servicio de alumbrado público** en el Municipio de Mocoa, Departamento del Putumayo”.

En la actualidad la empresa solo ejerce de su objeto social las actividades correspondientes a la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado.

²<https://www.aguasmocoa.gov.co/resena-historica/#:~:text=AGUAS%20MOCOCHA%20S.A.%20E.S.P%20es%20una,del%20decreto%20545%20de%202011.>

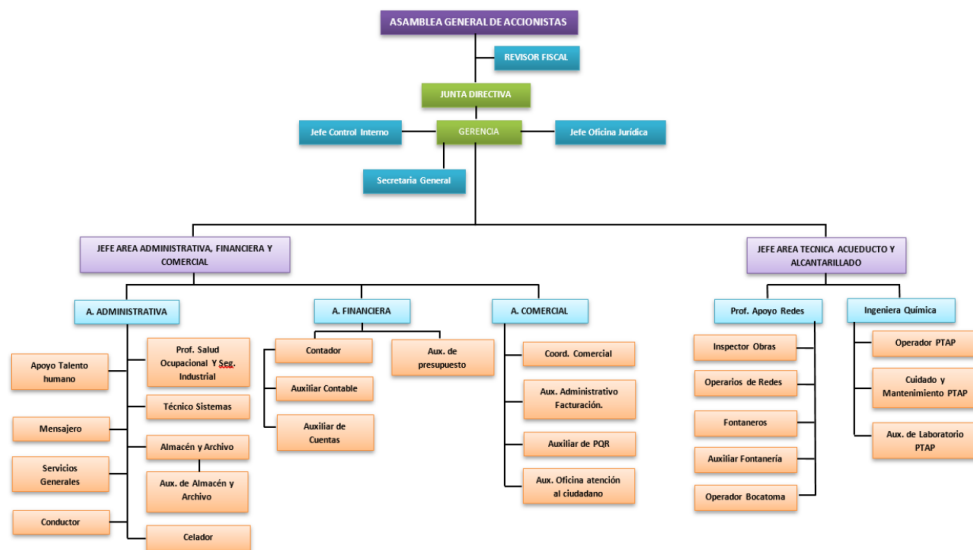
³<https://sui.superservicios.gov.co/Servicios-informativos/Empresas-prestadoras/Reporte-RUPS-AAA-Certificacion-De-Municipios>

El servicio de aseo es prestado por la empresa EMAS PUTUMAYO⁴, el servicio de gas natural comprimido es prestado por el prestador SURGAS S.A. E.S.P.⁵ y el servicio de alumbrado público es prestado por UNIÓN TEMPORAL MOCOA PROYECTOS & INGENIERIA⁶.

7.1. Organigrama Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

En la siguiente ilustración se observa el organigrama actual de Aguas Mocoa S.A. E.S.P.:

Ilustración 1. Organigrama Aguas Mocoa S.A. E.S.P.



Fuente: <https://www.aguasmocoa.gov.co/inicio/estructura-organizacional/>

La estructura organizacional presentada en el organigrama muestra una jerarquía definida con las siguientes características:

- **Nivel Directivo:** En la parte superior se encuentra la **Asamblea General de Accionistas**, que representa el máximo órgano de decisión. Directamente bajo este nivel está el **Revisor Fiscal** y la Junta Directiva.

Le sigue la **Gerencia**, que es la encargada de la toma de decisiones estratégicas y supervisión de la empresa, desde la cual dependen los siguientes cargos:

- **Jefe de Control Interno**, encargado de supervisar el cumplimiento de normativas y eficiencia de los procesos.

⁴ <https://www.emaspasto-putumayo.com.co/>

⁵ <https://surgas.com/>

⁶ <https://mocoalumbradopublico.com/>

- **Jefe de Oficina Jurídica**, responsable de los aspectos legales de la entidad.
- **Secretaría General**

- **Nivel de Jefaturas de Áreas:** Bajo la Gerencia, la empresa se divide en dos áreas principales:
 - **Área Administrativa, Financiera y Comercial**, con un jefe a cargo de tres subáreas:
 - **Administrativa**, que maneja talento humano, mensajería, servicios generales, almacenamiento y archivo, y transporte.
 - **Financiera**, que gestiona la contabilidad, cuentas por cobrar y presupuesto.
 - **Comercial**, enfocada en la gestión de clientes, facturación, peticiones, quejas y reclamos (PQR), y atención al ciudadano.
 - **Área Técnica de Acueducto y Alcantarillado**, con un jefe que supervisa dos funciones clave:
 - **Profesional de Apoyo en Redes**, encargado de inspección de obras, operación de redes, fontanería y bocatomas.
 - **Ingeniera Química**, responsable de la Planta de Tratamiento de Agua Potable (PTAP), con funciones específicas en su operación y mantenimiento, así como en el laboratorio de control de calidad del agua.

7.2. Planeación estratégica Aguas Mocoa S.A. E.S.P

Aguas Mocoa S.A E.S.P. en su página web define la Misión y la Visión de la empresa de la siguiente manera⁷:

- **Misión:** Satisfacer las necesidades de servicios públicos domiciliarios de los habitantes del municipio de Mocoa, con Calidad y sostenibilidad ambiental y empresarial, permitiendo el bienestar y desarrollo de la población y del talento humano de la empresa.

- **Visión:** Ser líderes en la gestión e innovación empresarial de los servicios públicos, en el departamento del Putumayo.”

En el documento Plan Estratégico 2021-2030 de Aguas Mocoa S.A. E.S.P.⁸ se describen los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivo Estratégico 1 “*Alcanzar la Sostenibilidad Financiera*”
- Objetivo Estratégico 2 “*Lograr la Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones*”
- Objetivo Estratégico 3 “*Asegurar la Prestación Eficiente, con Calidad y Continuidad de los*

⁷<https://www.aguasmocoa.gov.co/resena-historica/#:~:text=Es%20una%20empresa%20que%20busca,s%C3%B3lidos%20del%20municipio%20de%20Mocoa.>

⁸ <https://www.aguasmocoa.gov.co/plan-estrategico/>

Servicios de Acueducto y Alcantarillado”

- Objetivo Estratégico 4 “*Optimizar la Infraestructura de los Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado*”
- Objetivo estratégico 5 “*Garantizar el Cumplimiento Regulatorio de los Servicios de Acueducto Alcantarillado*”
- Objetivo estratégico 6 “*Realizar Uso Eficiente de las Fuentes Hídricas*”
- Objetivo estratégico 7 “*Realizar la Correcta Disposición de los Vertimiento de Aguas Residuales*”
- Objetivo estratégico 8 “*Fortalecer la Atención Eficiente y Oportuna al Cliente- Usuario*”
- Objetivo estratégico 9 “*Mejorar la Satisfacción del Usuario*”
- Objetivo estratégico 10 “*Intensificar la formación de los trabajadores*”
- Objetivo estratégico 11 “*Incorporar Practicas de Buen Gobierno Corporativo*”

7.3. Procesos y funciones

La empresa no tiene diseñado un mapa de procesos. El análisis de las áreas existentes refleja lo siguiente:

Ilustración 2. Procesos misionales, estratégicos, de apoyo y evaluación Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

Proceso	Existentes en la empresa	Área a cargo	Áreas No existentes actualmente
Misional	Acueducto y alcantarillado.	Subgerencia Técnica del área operativa de acueducto y alcantarillado.	Gestión de la demanda
Estratégico	Gestión Administrativa (Compras, almacén y control de activos) Gestión Financiera (Presupuesto, contabilidad y tesorería) Gestión Comercial y atención al usuario Gestión Social Gestión del talento humano (SST, nomina, selección, vinculación, capacitación, bienestar, relaciones laborales) Gestión de las Comunicaciones	El Área Administrativa, Financiera y Comercial	Gestión de la Planeación Estratégica Mi PG Sistema integrado de gestión (SIG). Regulación Prospectiva e innovación Gestión de proyectos

Proceso	Existentes en la empresa	Área a cargo	Áreas No existentes actualmente
	Gestión Ambiental.		
Apoyo	Tecnologías de la información Gestión documental Gestión contractual Gestión jurídica	El Área Administrativa, Financiera y Comercial. Oficina Jurídica	Laboratorio de Calidad de agua (Agua potable y residual una vez entre la PTAR). Gestión disciplinaria
Evaluación y/o mejora	Control interno.	Control interno.	

Fuente: Elaboración propia

7.4. Manual de funciones

Aguas Mocoa S.A. E.S.P. cuenta con un manual de funciones y competencias laborales que, según indica el documento enviado por la empresa data del año 2015. Sin embargo el documento fue adoptado por medio de la resolución No 031 expedida el 2 de abril de 2013 suscrita por el gerente Aguas Mocoa S.A. E.S.P, la cual se anexa al manual compartido. Lo anterior evidencia una falta de coherencia entre la fecha señalada en el manual y la del acto administrativo que lo respalda. Además, se identificó que dicho manual no cuenta con un acto administrativo de adopción de la Junta Directiva.

Este manual describe las funciones principales para una serie de cargos con las cuales debe contar la empresa para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo. Adicionalmente, como parte del objeto social de Aguas Mocoa se encuentra la prestación de los servicios de gas y alumbrado público, sin embargo, el manual no contempla estas funciones. Es importante mencionar que Aguas Mocoa S.A. suscribió contrato de operación con inversión del servicio de alumbrado público, no obstante, la empresa no realiza tareas frente a este.

Este documento, en el numeral 8.2.3. relata que: *Es competencia de la Junta Directiva de la empresa, según el artículo cuadragésimo primero de los estatutos, “(...) definir los empleos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, fijar sus funciones (...).*

Por otra parte, en el manual algunos nombres difieren de los registrados en la nómina. Por ejemplo, el cargo de Coordinador de Redes de Acueducto y Alcantarillado en el manual corresponde al Profesional de Apoyo del Área de Acueducto y Alcantarillado en la nómina. De manera similar, el puesto de Coordinadora de la Planta de Tratamiento figura en la nómina como Ingeniera Química.

Los cargos de apoyo a talento humano, auxiliar cuentas, comisionado a cuidado y mantenimiento de la loma, que corresponden a la nómina, no figuran en el manual de funciones. así mismo los cargos de auxiliar de P.Q.R, auxiliar oficina atención al ciudadano, profesional salud ocupacional, técnico en sistemas – SUI, auxiliar de almacén y archivo, mensajería, servicios generales, auxiliar de laboratorio del manual de funciones solo están en la nómina.

Respecto a las funciones establecidas para el servicio de aseo, el manual señala una función específica para el coordinador comercial, que es: “*Propender por el estricto cumplimiento de los reglamentos para la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, y la correcta aplicación de las tarifas autorizadas por las autoridades competentes*”. (Subrayado y negrilla fuera de texto).

En conclusión, el manual de funciones debe ajustarse a los cargos que figuran en la planta de personal y que se incluyen en la nómina de la empresa, así como establecer las funciones para todos los cargos de la nómina, los cuales también deben coincidir con la planta de personal de la empresa.

En la tabla a continuación se relacionan los cargos que se describen en el manual de funciones y competencias laborales y su verificación frente al organigrama:

Tabla 6. Comparación de cargos Manual de Funciones y Competencias Aguas Mocoa S.A. E.SP., nómina y su organigrama

No	Área de Personal	Cargo en Manual	No. de cargos en manual	No de Cargos en nomina	Existe en el organigrama
1	Transversal	Gerente	1	1	Si
2	Transversal	Jefe Oficina Jurídica	1	1	Si
3	Transversal	Control Interno	1	1	SI
4	Transversal	Revisor Fiscal	1	1	Si
5	Administrativa, Financiera y Comercial	Jefe Área Administrativa, Financiera y Comercial	1	1	Si
6	Financiera	Contador	1	1	Si
7	Financiera	Auxiliar de Contable	1	1	Si
8	Financiera	Auxiliar de Presupuesto	1	1	Si
9	Transversal	Secretaria General	1	1	Si
10	Comercial	Coordinador Comercial	1	1	Si
11	Comercial	Auxiliar Administrativo de Facturación	1	1	Si
12	Comercial	Auxiliar de Peticiones, Quejas y Reclamos	1	1	Si
13	Comercial	Auxiliar de Oficina de Atención al Ciudadano	1	0	Si
14	Administrativa	Profesional en Salud Ocupacional	1	1	Si
15	Administrativa	Técnico en Sistemas – SUI	1	1	Si
16	Administrativa	Almacén y Archivo	1	1	Si
17	Administrativa	Auxiliar de almacén y archivo	0	1	No
18	Administrativa	Servicios Generales	1	1	Si

No	Área de Personal	Cargo en Manual	No. de cargos en manual	No de Cargos en nomina	Existe en el organigrama
19	Administrativa	Conductor	1	2	Si
20	Administrativa	Mensajería	1	0	Si
21	Administrativa	Cuidado y Mantenimiento Instalaciones de la empresa	1	4	No
22	Administrativa	Jefe Área Técnica de Acueducto y Alcantarillado	1	1	SI
23	Operativa	Coordinador de Redes de Acueducto y Alcantarillado	1	1	No, existe un Profesional de apoyo redes
24	Operativa	Coordinador de Planta de Tratamiento	1	1	No, existe una Ingeniera Química
25	Operativa	Operadores de Planta de Tratamiento	1	4	Si
26	Operativa	Operario de Red de Acueducto y Alcantarillado	1	6	Si
27	Operativa	Fontaneros	1	0	Si
28	Operativa	Auxiliares de Fontanería	1	9	Si
29	Operativa	Operadores de Bocatoma	1	4	Si
30	Operativa	Operarios de Cuidado y Mantenimiento	1	4	Si
31	Operativa	Auxiliar de laboratorio	1	0	Si
32	Operativa	Inspector de obras	1	1	Si
Total			32	54	

Fuente: Elaboración propia, información Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

Tabla 7. Cargos adicionales AGUAS MOCO A S.A E.S.P.

No	Área de Personal	Cargo	No. de cargos en manual	No de personas contratadas	Existe en el organigrama
1	Comercial	Coordinador de recuperación de cartera	0	1	No
2	Comercial	Profesional	0	4	No
3	Comercial	Profesional de apoyo	0	1	No
4	Comercial	Técnico en recuperación de cartera	0	5	No

No	Área de Personal	Cargo	No. de cargos en manual	No de personas contratadas	Existe en el organigrama
5	Comercial	Auxiliar Micromedición	0	4	No
TOTAL				15	

Fuente: Elaboración propia, información Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

Entre otros aspectos a destacar del análisis del organigrama y manual de funciones de Aguas Mocoa, se encuentran:

- En el organigrama se plasman los cargos de auxiliar de cuenta, celador, que no se contemplan en el manual.
- El cargo cuidado y mantenimiento instalaciones de la empresa, descrito en el manual no se encuentra en el organigrama.
- Hay cargos en el manual, que no tienen el mismo nombre en nómina. Los cargos de auxiliar de oficina de atención al ciudadano y mensajería no se encuentran contratados en la empresa.
- Para el cargo de fontanero se tiene dos personas contratadas como operarios de acueducto y alcantarillado.

7.5. Planta de personal

Respecto a la Planta de personal analizada, existen 73 personas contratadas, bajo diferentes modalidades de contratación: Libre nombramiento y remoción, Periodo fijo, Termino Indefinido, Termino fijo, Prestación de servicios. De acuerdo con lo informado por el Subgerente Administrativo, Financiero y Comercial de la empresa, no existe un documento que apruebe la escala salarial vigente en Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

Tabla 8. Personal por tipo de vinculación

Tipo de vinculación	No de personas
Libre nombramiento y remoción	3
Periodo fijo	1
Termino Indefinido	38
Termino fijo	16
Prestación de servicios	15
Total	73

Fuente: Elaboración propia, información Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

De acuerdo a la tabla anterior, el 53% de personal se encuentra vinculado a Termino Indefinido, estas personas se encuentran sindicalizadas a la fecha de recolección de la información.

En la actualidad los cargos existentes no tienen nomenclatura completa, la cual corresponde a la denominación, el código y el grado salarial de acuerdo con los manifestado por la Función Pública,

que establece que la Nomenclatura “Es la ordenación de los empleos en la administración pública. Permite determinar los requisitos, funciones y escala salarial. Contiene 3 elementos: la denominación, el código y el grado salarial”.⁹ Así mismo, el Decreto 785 de 2005¹⁰ señala con relación a la nomenclatura de empleos que “A cada uno de los niveles señalados en el artículo 3 del presente decreto, le corresponde una nomenclatura y clasificación específica de empleo”.

En ese sentido la consultoría clasificó al personal actual considerando las funciones desempeñadas por los trabajadores

Tabla 9. Personal por nivel

Nivel del cargo	No de personas
Asesor	3
Asistencial	39
Directivo	3
Profesional	9
Técnico	17
Tiene actividades técnicas y profesionales	2
Total	73

Fuente: Elaboración propia con información recogida en Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

Con relación a la tabla anterior, se observa que el personal del nivel asistencial predomina, representando el 55% del total de la planta de personal. Le sigue el nivel técnico, que conforma el 23% del total.

Respecto al personal vinculado por prestación de servicios (OPS), se puede resumir que desempeñan las siguientes labores:

Tabla 10. Personal vinculado por OPS en la vigencia 2024

Labor	No de personas
Seguridad y salud en el trabajo	1
Apoyo área operativa - Revisión y actualización de rutas	1
Apoyo área operativa - Proceso de micro medición	2
Conductor retroexcavadora	1
Coordinadora equipo de recaudo y recuperación de cartera	1
Profesional de apoyo recaudo y recuperación de cartera	2

⁹ <https://www1.funccionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Nomenclatura>

¹⁰ Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004

Labor	No de personas
Seguimiento a la implementación del PUEAA y otras actividades de apoyo en la atención a requerimientos ambientales	1
Revisor Fiscal	1
Técnico recuperación de cartera	5
Total	15

Fuente: Elaboración propia

Las funciones desempeñadas por estas personas, con excepción del Revisor Fiscal, deberían ser ejecutadas por personal de planta, ya que forman parte de procesos misionales y de apoyo dentro de la empresa.

Por otra parte, la jornada laboral en la empresa es de 7:30 a.m. a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 5:30 p.m. No obstante, el personal que trabaja en la Planta de Tratamiento de Agua Potable La Mulata cumple turnos de 24 horas de trabajo continuas con 3 días de descanso. Este equipo está conformado por 4 operadores de planta de tratamiento y 4 operadores de cuidado y mantenimiento. La estructura de estos turnos según información suministrada por la empresa responde a las dificultades de acceso y seguridad para llegar al lugar de trabajo. Durante los fines de semana, se dispone de dos personas para atender cualquier eventualidad, quienes toman su descanso compensatorio los lunes y martes. Ante situaciones de emergencia, se requiere la participación de todo el personal operativo, lo que ha generado la acumulación de hasta 15 días compensatorios para algunos trabajadores.

Otro aspecto para resaltar es que el personal operativo no recibe pagos por horas extras diurnas, nocturnas, dominicales ni festivos, lo que representa un aspecto crítico para las condiciones laborales de la empresa. Como parte del desarrollo de la consultoría, se elaboró un concepto jurídico sobre los turnos de 24 horas de los trabajadores oficiales de Aguas Mocoa S.A. E.S.P, en el cual se analizan dos aspectos fundamentales: i) el régimen de personal aplicable a las empresas de servicios públicos oficiales, y ii) la jornada laboral en este tipo de entidades.

Este análisis jurídico permitió establecer orientaciones frente a la forma en que deben definirse los turnos laborales, recomendando que se respeten las jornadas máximas permitidas, tanto diarias como semanales, y que con base en ello se realicen los cálculos correspondientes a recargos y horas extras, conforme a lo establecido en la normatividad laboral vigente. En los anteriores términos se emite el presente concepto, con el propósito de brindar elementos técnicos y jurídicos que respalden la toma de decisiones por parte de la entidad en esta materia. En el anexo 1 se incluye el concepto desarrollado.

Por otro lado, la empresa cuenta con una Convención Colectiva de Trabajo suscrita entre Aguas Mocoa S.A. E.S.P. y el Sindicato de Trabajadores Oficiales y Empleados de la Empresa de Servicios Públicos de Mocoa (SINTRAAGUAS MOCO). Esta convención, denominada "Convención Colectiva de Trabajo 200-2022", fue expedida el 15 de octubre de 2019 y tenía vigencia entre el 1 de

enero de 2020 y el 31 de diciembre de 2022. Sin embargo, de acuerdo con la cláusula 5 de la convención, sus disposiciones continúan vigentes hasta la firma de una nueva Convención Colectiva de Trabajo. De acuerdo con lo anterior, se presume que la Convención Colectiva de Trabajo sigue vigente, dado que fue el documento aportado por Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

7.6. Análisis financiero planta de personal según información vigencia 2024

A continuación, se presentan los valores asignados al personal actual de Aguas Mocoa S.A. E.S.P., evidenciando que el 22% de los trabajadores perciben un salario equivalente al Salario Mínimo Legal Vigente para 2014 de \$1.300.000. Es importante resaltar que la empresa no cuenta con una escala salarial definida.

Tabla 11. Personal por Salario Vigencia 2024

Salarios	No de personas
1.300.000	20
1.345.600	2
1.353.383	1
1.645.400	1
1.676.100	8
1.700.000	1
1.879.699	1
1.904.100	2
1.936.200	1
2.165.835	3
2.274.500	4
2.526.808	1
2.567.400	8
2.914.400	2
2.915.500	1
2.983.100	2
3.032.169	1
3.121.500	1
3.200.000	2
3.901.900	2
4.162.000	1
4.550.000	1
4.625.500	1
5.441.800	1
5.481.800	1
5.657.400	1
5.833.300	2
7.800.000	1

Salarios	No de personas
Total	73

Fuente: Elaboración propia con información recogida en Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

Para la vigencia 2024 se proyectó en el presupuesto el costo del personal como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 12. Costo del personal presupuestado para la vigencia 2024

Personal	Valor año	Valor mes
Planta Permanente	2.905.745.270	242.145.439
Planta Temporal	874.958.300	72.913.191
Personal OPS	350.520.000	43.372.000
Total	\$ 4.131.223.570	\$ 358.430.630

Fuente: Elaboración propia con información recogida en Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

El valor de salarios, honorarios y seguridad social de personal vinculado a término indefinido, termino fijo, periodo fijo, libre nombramiento y remoción, así como el personal vinculando por orden de prestación de servicio (OPS) para el año 2024 se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 13. Valor de salarios, honorarios y seguridad social año 2024

Mes/tipo de vinculación	Salarios personal Termino Indefinido y Libre Nombramiento y Remoción	Seguridad social TI y LNR	Salarios personal Termino Fijo	Seguridad social TF	Remuneración OPS	Total
Enero	135.301.276	38.889.191	18.568.515	4.499.915	20.000.000	217.258.897
Febrero	134.460.233	38.836.315	20.844.373	4.855.213	20.000.000	218.996.134
Marzo	135.203.864	38.867.232	20.100.249	4.867.538	20.000.000	219.038.883
Abril	134.869.581	38.547.947	20.890.104	4.867.538	20.000.000	219.175.170
Mayo (este mes incluye bonificaciones)	142.094.681	38.871.804	20.206.843	4.966.111	40.950.000	247.089.439
Junio (Incluye Prima)	135.627.229	38.762.520	21.762.412	5.237.206	40.950.000	242.339.367
Julio	133.350.968	38.324.503	16.717.013	4.012.441	40.950.000	233.354.925
Agosto	134.415.818	38.349.422	20.150.008	4.830.571	40.950.000	238.695.819
Septiembre	135.549.465	38.753.847	23.917.286	5.554.741	40.950.000	244.725.339
Octubre	135.556.407	38.761.866	26.745.099	6.558.778	40.950.000	248.572.150
Noviembre	130.690.124	37.221.130	28.619.685	6.850.373	40.950.000	244.331.312
Diciembre (*)	131.353.594	37.026.268	30.164.999	7.167.365	40.950.000	246.662.226
Total	1.618.473.240	461.212.045	268.686.586	64.267.791	407.600.000	2.820.239.662

Fuente: Elaboración propia con información Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

La tabla a continuación se encuentran los costos de salarios, seguridad social, honorarios y primas del año 2024 certificado por el Subgerente Administrativo, Financiero y Comercial:

Tabla 14. Costo del personal año 2024

Item	Costo personal año 2024
Salarios año 2024	2.820.239.662
Prima Junio TI y LNR	62.470.405
Prima Junio TF	5.652.529
Prima Navidad TI y LNR	147.554.335
Prima Navidad TF	18.000.268
Prima de servicios TI y LNR	61.771.566
Prima de servicios TF	6.443.230
Costo dotación anual 2024	50.299.292
Total	3.172.431.287
Promedio mes	264.369.274

Fuente: Elaboración propia con información Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

Las personas vinculadas a término indefinido en el mes de mayo de cada año se paga una bonificación equivalente a \$150.000 para el año 2024. Tiene derecho cada mes a una prima de permanencia del personal sindicalizado con más de 5 años en la empresa, entre 5 y 10 años corresponde a un 4% del salario, más de 10 años el 5% y de 15 años en adelante 8%.

El gerente tiene adicional de su salario gastos de representación mensual del 20% de su sueldo por valor de \$1.560.000 por mes para el año 2024.

Para el personal vinculado a término indefinido y termino fijo, cada mes se incurre en los siguientes porcentajes a razón de la seguridad social y parafiscales:

Tabla 15. Porcentaje parafiscales del personal año 2024

Ítem de seguridad social	Porcentaje
Pensión	12,000%
Salud	8,500%
ARL administrativo	0,522%
ARL operativo acu	2,436%
ARL operativo alcantarillado más conducción	4,350%
Caja de compensación, ICBF y SENA	9,000%
ARL administrativo	0,522%
ARL operativo	2,436%
Caja de compensación, ICBF y Sena	9,000%
Caja de compensación, ICBF y Sena	9,000%

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

Los trabajadores ganan al año tres primas, la primera en el mes de junio por el 50% de su salario, las

otras dos en el mes de diciembre, una equivalente al 50% del salario y la prima de navidad por el 100% del salario.

El costo de personal presupuestado para la vigencia 2024 fue \$ 4.131.223.570, el cual excede al valor calculado en las tablas anteriores.

7.7. Conclusiones sobre la estructura organizacional actual

La estructura organizacional de la empresa no responde adecuadamente a sus necesidades y presenta diversas inconsistencias, según los resultados del análisis realizado. Entre las principales observaciones se destacan:

- Existencia de funcionarios con labores similares, pero con nombres de cargos y salarios diferentes.
- Profesionales desempeñando funciones técnicas, lo que implica un uso ineficiente del talento humano.
- Personal asistencial con salarios correspondientes a niveles técnicos y profesionales, generando inequidades salariales.
- Cargos que, por sus funciones, deberían considerarse de nivel asesor y de Libre Nombramiento y Remoción, pero que han sido contratados a término indefinido.
- Profesionales con funciones propias de su formación, pero remunerados como técnicos.
- Falta de pago de horas extras al personal.
- Turnos de 24 horas para algunos cargos operativos, lo que podría afectar la salud y el desempeño laboral.
- Funcionarios cuyo perfil no se ajusta al área en la que se desempeñan sus labores, lo que puede impactar la eficiencia operativa de la empresa.
- De acuerdo con lo definido en el artículo 93 de la Ley 1952 de 2019, la empresa carece de Control Disciplinario Interno,
- Dado que el cargo de Asesor Jurídico está actualmente vinculado a término indefinido, esto contraviene la normativa vigente. El Artículo 5 de la Ley 909 de 2004 establece que los empleos de asesoría deben ser de libre nombramiento y remoción, ya que están destinados a brindar apoyo directo a los niveles directivos en la toma de decisiones estratégicas.¹¹.
- La empresa no tiene personal para un laboratorio de calidad de aguas, que se convierte en una oportunidad para cumplir con la normativa vigente en el control del agua suministrada a los usuarios y vender servicios en el departamento que actualmente no tiene un laboratorio acreditado.
- De acuerdo con el análisis realizado, se identificó que el área de Control Interno requiere ser fortalecida, ya sea mediante la vinculación de nuevo personal o a través de la reasignación de cargas laborales en cargos existentes, con el fin de optimizar la eficiencia operativa de la

¹¹ Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

empresa., ya que se identificó **que**, las labores desempeñadas en esta área requieren en promedio dos personas, ya que con la implementación del MIPG y MECI, se incrementarán las actividades de seguimiento y control. Por esta razón, se recomienda la vinculación de un Técnico Administrativo que apoye estas funciones y fortalezca el área.

- La estructura actual de la empresa no cuenta con una oficina asesora de Planeación, a pesar de su importancia para el direccionamiento estratégico, la planificación institucional y la gestión de los servicios públicos domiciliarios prestados por Aguas Mocoa S.A. E.S.P. Esta oficina sería responsable de:
 - Realizar el seguimiento a la planeación institucional
 - Liderar la actualización de políticas y planes de acción, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
 - Ejercer la Secretaría Técnica del Comité MIPG, coordinando las acciones relacionadas con la implementación del modelo.
 - Gestionar temas regulatorios, como la actualización de tarifas por IPC, la modificación de costos particulares y el análisis de nuevas disposiciones normativas aplicables al sector.
 - Promover y liderar el Sistema Integrado de Gestión, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional, estandarizar procedimientos, manuales e instructivos de trabajo, y generar impacto positivo en la satisfacción de los usuarios.
 - Gestionar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), asegurando la integridad y disponibilidad de la información institucional, la adecuada operación de los equipos tecnológicos y el cumplimiento en el reporte de información al SUI.
 - Acompañar la planeación y viabilización de proyectos estratégicos, incluyendo los de infraestructura de acueducto y alcantarillado, articulando esfuerzos para su financiación y ejecución.

8. Diagnostico Organizacional (Análisis DOFA)

Se realizó un taller con los líderes de procesos de la empresa, con el objetivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (internas y externas) que enfrenta la organización.

Según el diagnóstico interno, la empresa presenta las siguientes debilidades y fortalezas en cada uno de los aspectos evaluados

Debilidades del aspecto Económico y Financiero

- Aguas Mocoa no cuenta con la liquidez para la atención emergencias, las cuales son frecuentes considerando la ocurrencia de eventos de remoción en masa en las fuentes de abastecimiento de la ciudad, que alteran la calidad, y afectan la continuidad del líquido en la ciudad, requiriendo a su vez el abastecimiento por medios alternos.
- Las limitaciones económicas de Aguas Mocoa impiden la asignación de recursos necesarios para la adquisición, calibración y mantenimiento de equipos esenciales para la planta de tratamiento de agua potable, el laboratorio de calidad del agua, así como para la adquisición de software, tuberías, accesorios y otros componentes clave para garantizar la operatividad y eficiencia del servicio.
- No se aplica costeo ABC en su totalidad, no existe diferenciación en la contabilidad entre costos y gastos.
- Los reportes SUI se realizan de manera manual.
- La liquidez de la empresa no permite atender las acreencias de corto plazo.
- Falta de control y seguimiento estricto sobre equipos y maquinaria.
- Falta de recursos para inversiones en la infraestructura de acueducto y alcantarillado.
- La empresa no tiene un POIR que se adecue a sus necesidades.
- La eficiencia en el recaudo se encuentra entre el 65 y 70 %.

Fortalezas del aspecto Económico y Financiero

- Los activos de la empresa en un mayor porcentaje son apalancados por patrimonio.
- Existe una supervisión adecuada de la empresa por parte del Revisor Fiscal y Control Interno.

Debilidades del aspecto clientes, competencia y mercado

- Aguas Mocoa tiene un índice de Agua No Contabilizada en aproximadamente el 74%.
- No se realiza muestras de control para monitorear el IRCA.
- Frente a una controversia con la autoridad sanitaria local, la empresa no tiene contramuestras de las muestras de vigilancia.
- Falta de mayor cobertura de Micromedición.
- Hay puntos de la ciudad donde la presión es deficiente
- La continuidad del servicio de acueducto se afecta debido a alta turbiedades de las fuentes abastecedoras en las zonas de captación del agua y por lo niveles bajos en las mismas.

- No se cuenta con una PTAR.
- Existe una mala percepción ante la comunidad de los servicios prestados por la empresa.
- Se estiman que la empresa tiene unidades conectadas de forma ilegal a los sistemas de acueducto y alcantarillado.
- Deficiencia en la atención de los usuarios a través de los canales dispuestos.
- Se carecen de mecanismos de atención preferencial a personas con algún tipo de discapacidad.
- Deficiencia en el parque automotor de la empresa.
- El alcantarillado es sanitario, ante la presencia de lluvias colapsa en las zonas de menos capacidad.

Fortalezas del aspecto clientes, competencia y mercado

- Resultados de calidad del agua - IRCA sin riesgo en las muestras de vigilancia tomadas por la autoridad sanitaria local.
- La empresa tiene un equipo humano comprometido.

Debilidades del aspecto procesos estratégicos, misionales y de apoyo

- No se cuenta con mapa de procesos, ni caracterización del ciclo de PHVA.
- Se carece de procedimientos que alineen con la planeación estratégica de la empresa.
- Existen escasos procedimientos o documentos sobre las actividades de control y seguimiento de la prestación de los servicios de: acueducto y alcantarillado.
- No existen procesos, procedimientos o documentados sobre las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo sobre la infraestructura, parque automotor y demás bienes de la empresa que lo requiera.
- No se tienen en cuenta la PQR para establecer acciones de mejora.
- No se tienen Tablas de Valoración Documental y Tablas de Retención Documental.
- Los Inventarios Documentales como herramienta para ubicar fácil los archivos, es deficiente.
- Se carece de herramientas tecnológicas para la gestión documental lo que puede generar pérdida de la información importante o retraso en los procesos administrativos.
- No se cuenta con política de gestión documental ni programa de gestión documental.
- La empresa tiene Plan Institucional de archivos, sin embargo, no se proyecta de manera correcta ni se cumple.
- La empresa no tiene un espacio adecuado, con las condiciones ambientales para disponer el archivo.
- El equipo de gestión documental está conformado por solo una persona, que requiere de capacitación.
- A pesar de formular planes institucionales anualmente estos no se cumplen, lo que afecta directamente la gestión y el desempeño de Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

- Se requiere la implementación de MIPG a la medida de las posibilidades de la empresa.

Fortalezas del aspecto procesos estratégicos, misionales y de apoyo

- En cumplimiento con la normativa vigente del Plan de Gestión y Resultados la empresa elaboró un tablero de planeación y resultados correspondiente al año tarifario que finalizó en junio de 2024,

Debilidades en el aspecto del talento humano y cultura organizacional

- El clima laboral en la empresa presenta desafíos significativos, ya que existen diferencias notables entre las áreas, lo que puede generar un ambiente de trabajo menos colaborativo y una baja moral entre los empleados
- La empresa necesita establecer un área de planeación que permita estructurar y coordinar de manera efectiva los procesos estratégicos, operativos y de gestión, asegurando el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo
- La empresa requiere la implementación de una cuadrilla especializada en la suspensión del servicio, cuyo propósito sea mejorar la eficiencia en el proceso de recaudo mensual, reduciendo la morosidad y asegurando la sostenibilidad financiera de la organización
- Es necesario contar con personal capacitado y especializado en el área de gestión documental, que garantice la correcta administración, organización y archivo de la documentación de la empresa, cumpliendo con los estándares legales y operativos establecidos, y facilitando la eficiencia en los procesos internos
- Actualmente, la empresa no cuenta con un mensajero, lo que genera una limitación en la distribución y recepción de documentos de manera eficiente.
- La ausencia de una escala salarial aprobada en la empresa genera incertidumbre en cuanto a la compensación del personal y puede afectar la motivación y retención de los empleados.
- El manual de funciones y competencias laborales se encuentra desactualizado frente a las labores desempeñadas por el personal y las necesidades de la empresa.
- No se tiene un procedimiento formal para la recolección, almacenamiento y resguardo de la información generada por los trabajadores bajo OPS. Este procedimiento debe incluir lineamientos claros sobre la documentación que debe ser entregada, los plazos para su entrega, los responsables de la recepción y gestión de la información, así como las medidas de seguridad para proteger los datos.
- La ausencia de una copia de respaldo de la información digital de la empresa representa un riesgo crítico para la continuidad operativa, la protección de datos y el cumplimiento normativo.
- El hecho de que la empresa haya elaborado un plan de vacantes sin haberlo aplicado indica una falta de ejecución efectiva en la gestión de recursos humanos.

- No se aplican inducciones y reinducciones al personal de la empresa, lo que refleja una deficiencia en el proceso de integración y capacitación, lo que puede afectar tanto el desempeño de los empleados como la eficiencia general de la organización
- La ausencia de una evaluación de desempeño para el personal en la empresa representa una oportunidad perdida para medir y optimizar el rendimiento de los empleados, así como para fomentar el desarrollo profesional dentro de la organización.
- La falta de acciones, procedimientos o políticas de gestión del conocimiento en la empresa representa una limitación importante para aprovechar el capital intelectual y las experiencias adquiridas a lo largo del tiempo
- El plan de capacitación es muy limitado frente a las necesidades de la entidad.
- La falta de aplicación de pruebas de ingreso, análisis de causas de retiro de personal y la ausencia de un plan de retiro son áreas críticas dentro de la gestión de recursos humanos de la empresa.
- No existe un programa de incentivos laborales para el personal. Los incentivos laborales son herramientas clave para aumentar la productividad, mejorar el compromiso y reducir la rotación de personal
- Se requiere fortalecer el Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo de la empresa. La implementación adecuada de este sistema también contribuye a reducir los riesgos de accidentes, enfermedades laborales y posibles sanciones por parte de las autoridades regulatorias.
- La empresa requiere adquirir y modernizar equipos tecnológicos, para optimizar sus procesos operativos, mejorar la eficiencia en el trabajo y mantenerse competitiva en un entorno que avanza rápidamente hacia la digitalización

Fortalezas en el aspecto del talento humano y cultura organizacional

- Existe un personal de baja rotación de personal vinculada a término indefinido.
- La empresa cuenta con una convención colectiva vigente con el sindicato, lo que proporciona estabilidad a sus miembros. Esta convención establece un marco de derechos y responsabilidades tanto para la empresa como para los empleados sindicalizados, asegurando una relación laboral más equilibrada y predecible
- Existe una baja rotación del personal de planta.
- En Secop II se tiene los informes de las personas vinculadas a través de Ordenes de Prestación de Servicio-OPS.
- Aguas Mocoa cuenta con un código de integridad implementado, lo cual establece un marco ético y de comportamiento para todos sus colaboradores.

El diagnóstico externo de la empresa, por aspecto, revela las siguientes **Oportunidades** y **Amenazas**:

Oportunidad en el aspecto Financiero

- La empresa cuenta con el respaldo del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, lo que le permite acceder a financiamiento para obras de infraestructura y consultorías que contribuyen al fortalecimiento institucional. Esta relación facilita la implementación de proyectos que mejoren la calidad del servicio y la capacidad operativa de la empresa.
- Además, es fundamental que la empresa gestione ante la Corporación Ambiental la asignación de tasas de uso y retributivas, lo cual puede ser una vía importante para obtener recursos adicionales. Estos fondos permitirían adelantar proyectos que beneficien directamente la infraestructura de acueducto y alcantarillado, mejorando así la cobertura y calidad del servicio, y asegurando una gestión más eficiente y sostenible del recurso hídrico.

Amenaza en el aspecto Financiero

- La falta de pago de los usuarios de los servicios de acueducto y alcantarillado representa una de las principales dificultades financieras para la empresa, ya que afecta directamente el flujo de ingresos necesario para el mantenimiento y expansión de la infraestructura.
- El traslado irregular de los recursos del Fondo de Solidaridad y Redistribución del Ingreso podría ser un factor que afecta la estabilidad financiera de la empresa.
- El acceso limitado a recursos de crédito es una de las principales amenazas que enfrenta Aguas Mocoa. Esta situación dificulta la posibilidad de obtener financiamiento para proyectos de infraestructura necesarios para mejorar la calidad y cobertura del servicio de acueducto y alcantarillado.
- Las pérdidas en el sistema de acueducto, especialmente aquellas asociadas a conexiones ilegales de los usuarios y de la población en general representa una amenaza significativa para Aguas Mocoa, ya que no solo afecta la rentabilidad de la empresa, sino que también genera inequidades en la distribución de los costos del servicio, afectando principalmente a los usuarios cumplidos.

Oportunidad en el aspecto Usuarios

- Optimizar el laboratorio de calidad de agua, dotándolo de los equipos necesarios para analizar los parámetros fisicoquímicos y microbiológicos, es una oportunidad de ofrecer servicios a los prestadores cercanos que carecen de este tipo de laboratorio.
- Implementar un laboratorio de calibración de medidores, acreditarlo y ofrecer servicios a los prestadores cercanos.
- Ampliar la cobertura de los servicios de acueducto y alcantarillado para aumentar la base de usuarios existente.
- Generar convenios o alianzas con entidades gremiales o de otro tipo que redunden en beneficio de la empresa.

Amenaza en el aspecto Usuarios

- La ampliación de cobertura del Acueducto Barrios Unidos, que se encuentra como prestador de servicios en la ciudad de Mocoa.

Oportunidad en el aspecto Procesos internos

- Inversión en infraestructura por parte de entidades nacionales, departamentales y locales.
- Implementación de Gobierno Corporativo.
- Adopción de buenas prácticas del sector.
- Mejora en los procesos mediante la inversión del Gobierno Nacional.
- Plataformas gratuitas de gestión documental.

Amenaza en el aspecto Usuarios

- Cambios en los estándares requeridos para la prestación del servicio.

Oportunidad en el aspecto Talento Humano y Capacidades Organizacionales

- Acceder a programas de capacitación gratuitos para la formación del talento humano.
- Tener una estructura organizacional optima que responda a las necesidades de la empresa y la regulación vigente, que asegure que las responsabilidades y funciones estén claramente definidas, promoviendo la eficiencia operativa, la comunicación fluida entre áreas y la mejora continua en la prestación de servicios.
- Tener procesos de selección del personal para que el candidato elegido cuente con las competencias laborales requeridas para el cargo. Un proceso de selección bien estructurado no solo contribuye a la incorporación de talento idóneo, sino que también mejora el rendimiento organizacional y la satisfacción de los empleados, reduciendo el riesgo de rotación de personal y aumentando la eficiencia operativa.
- Adopción de políticas SG-SST, fundamental para garantizar un entorno laboral seguro y saludable para los empleados.
- Suministrar al personal la dotación según actividades desempeñadas, para garantizar la seguridad, comodidad y eficiencia en el desarrollo de sus tareas diarias.
- Tener horarios del personal operativo acorde a las necesidades de la empresa.

Amenaza en el aspecto Talento Humano y Capacidades Organizacionales

- Alta rotación de personal vinculado a término fijo y libre nombramiento y remoción, pueden generar pérdida del conocimiento y experiencia, desmotivación y bajo compromiso, así como aumento en los costos operativos.

Oportunidad en el aspecto Información y TICS

- Contar con sistemas de información acorde a las necesidades de la empresa.

- Manejo tecnológico de la gestión documental.
- Acceso a equipos tecnológicos y mejora en los existentes.

Amenaza en el aspecto Información y TICS

- Obsolescencia rápida de la tecnología.
- Seguridad de la información histórica de la empresa.

Estrategias en implementación o por implementar

- Se contrato un equipo de recuperación de cartera con excelentes resultados.
- Programa de micro medición.
- Programa de gestión de la demanda
- Ampliación de cobertura de los servicios de acueducto y alcantarillado.
- Construcción de una PTAR
- Campaña de fortalecimiento de la imagen de Aguas Mocoa S.A. E.S.P.
- Plan de fortalecimiento de la atención de los usuarios a través de los canales dispuestos.
- Usar las PQR como fuente de información para emprender acciones de mejora.
- Establecer las necesidades y establecer un plan de adecuación para el espacio donde se dispone el archivo.
- Incluir en el plan anual de capacitación, la gestión documental para todos los colaboradores.
- Adquirir un espacio en la nube para guardar la información digital.
- Diseñar un procedimiento para resguardar la información producida y recopilada por los contratistas al finalizar su contrato.
- Implementar un programa de incentivos laborales.
- Aprovechar la oferta de capacitación gratuita existente.
- Implementar el Gobierno Corporativo.
- Gestionar ante diversas entidades recursos para infraestructura.
- Aumentar la cobertura de los servicios de acueducto y alcantarillado.
- Generar acercamientos a la administración municipal para el pago regular del déficit entre subsidios y contribuciones.
- Implementar estrategias comerciales para aumentar el recaudo de la factura corriente y la cartera.
- Optimizar el laboratorio de calidad de la empresa para ofrecer servicios, que permitirían obtener ingresos alternos.
- Implementar un laboratorio de calibración de medidores para para ofrecer servicios, que permitirían obtener otros ingresos que mejoren las finanzas de la empresa.
- Hacer parte de programas como WOP o Aquaranting para lograr transferencia de conocimiento de mejores prácticas entre empresas de servicios públicos domiciliarios.

En el anexo 2 se encuentra los formatos y lista de asistencia del desarrollo del taller

9. Resultado estudio de cargas laborales

La consultoría llevó a cabo un levantamiento de la información relacionada con las cargas laborales con el objeto de analizar y optimizar la distribución en cuanto a tiempo y esfuerzo que se requiere para llevar a cabo las tareas y procedimientos de la empresa, permitiendo una gestión más eficiente del recurso humano. Este estudio es determinante para definir una estructura organizacional eficiente, asegurando que cada cargo este justificado y correctamente asignado.

Este ejercicio se realizó para los 73 funcionarios que, a la fecha del desarrollo del estudio, estaban vinculados a la empresa bajo diversas modalidades de vinculación, incluyendo: Contrato de Prestación de Servicios (OPS), libre nombramiento y remoción, contrato a término fijo, contrato a término indefinido y periodo fijo para el jefe de Control Interno. En el caso de Aguas Mocoa S.A. E.S.P., este estudio es clave para definir una estructura organizacional eficiente, asegurando que cada cargo esté justificado y correctamente asignado.

Ilustración 3. Registro fotográfico implementación de los formatos de cargas laborales y procedimientos





Durante el levantamiento de cargas laborales, se identificó el número de personas según las funciones realmente desempeñadas. En varios casos, este número no coincide con la denominación del cargo registrado en la nómina, lo que evidencia posibles inconsistencias en la asignación y clasificación del personal. En la siguiente tabla se muestra los cargos existentes y el número de personas asignados a este.

Tabla 16. Número de personas por cargo Aguas Mocoa según estudio de cargas

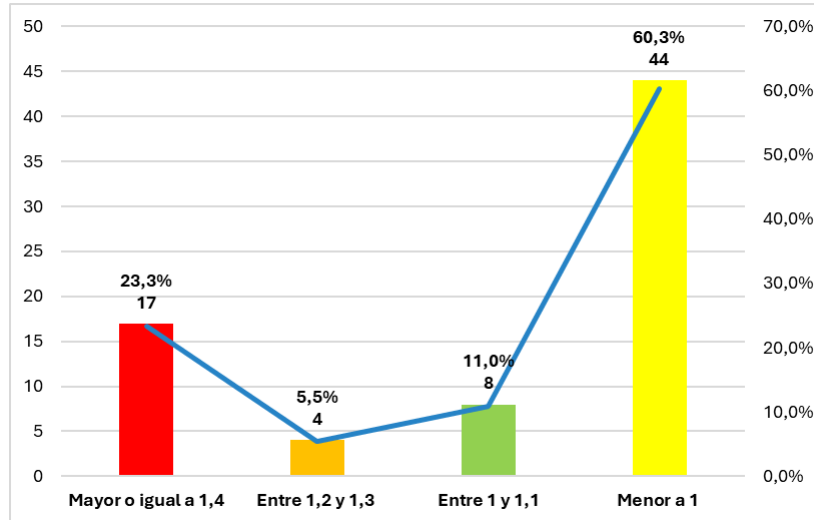
Cargo	No de personas
Almacén y archivo	1
Apoyo a Talento Humano	1
Apoyo área operativa Proceso a la Micro medición	2
Apoyo área operativa Revisión y Actualización de Rutas	1
Auxiliar Contable	1
Auxiliar de facturación	1
Auxiliar de PQR	1
Auxiliar Presupuesto	1
Ayudante de obra instalación micromedidores	4
Caracterización levantamiento proceso PTAP	1
Clasificación y Organización de Archivo	1
Conductor Motocarro	1

Cargo	No de personas
Conductor retroexcavadora	1
Conductor Vactor	1
Contador	1
Control interno	1
Coordinador Comercial	1
Coordinador en tecnologías de la información y comunicaciones	1
Coordinadora equipo de recaudo y recuperación de cartera	1
Cuidado y mantenimiento Bocatomas	4
Cuidado y mantenimiento de la empresa- Sede administrativa	3
Cuidado y mantenimiento PTAP	5
Fontaneros	9
Gerente	1
Ingeniera Química	1
Jefe de la Oficina Jurídica	1
Operador de planta de tratamiento	4
Operario alcantarillado, Función de Fontanero en ambos servicios	6
Profesional de apoyo área de acueducto y alcantarillado	1
Profesional de apoyo de redes de acueducto y alcantarillado	1
Profesional de apoyo recaudo y recuperación de cartera	1
Profesional Recuperación de Cartera	1
Profesional salud ocupacional	1
Revisor Fiscal	1
Secretaria General	1
Seguimiento a la implementación del pueaa y otras actividades de apoyo en la atención a requerimientos ambientales	1
Servicios Generales	1
Subgerente Administrativo, financiero y comercial	1
Subgerente Operativo de Acueducto y Alcantarillado	1
Técnico recuperación de cartera	5
Total, general	73

Fuente: Elaboración propia con información recogida en Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

En la siguientes grafica se observa el resultado del estudio de cargas:

Ilustración 4. Resumen resultado estudio de cargas



Rangos	Identificador	Descripción
Mayor o igual a 1,4		Indica que el trabajo requiere más de una persona para completarse de manera eficiente, lo que puede sugerir sobrecarga laboral o la necesidad de redistribuir funciones.
Entre 1,2 y 1,3		Representa una carga de trabajo elevada, donde una sola persona podría desempeñarlo con dificultad, pero aún es manejable con apoyo ocasional.
Entre 1 y 1,1		Indica una carga de trabajo equilibrada, adecuada para una persona sin necesidad de asistencia adicional.
Menor a 1		La carga de trabajo es menor a la capacidad disponible, lo que podría permitir que la persona asuma funciones adicionales o apoye en otras áreas.

Fuente: Elaboración propia con información recolectada en Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

El análisis de cargas laborales en Aguas Mocoa S.A. E.S.P. revela una distribución desigual de la carga de trabajo entre los empleados. A partir de la gráfica, se identifican las siguientes tendencias:

1. **Carga Laboral Insuficiente (Menor a 1) – 60,3% (44 empleados)**
 - La mayoría del personal se encuentra en esta categoría, lo que indica que hay una subutilización de recursos humanos.
 - Este resultado está asociado a la falta de asignación eficiente de funciones.
 - Es necesario revisar los procesos y roles para optimizar el desempeño y evitar ineficiencias en la operación.
2. **Carga Laboral Óptima (Entre 1 y 1,1) – 11,0% (8 empleados)**
 - Un bajo porcentaje del personal se encuentra dentro de este rango, lo que indica que pocos trabajadores tienen una carga laboral equilibrada.
 - Refleja que la mayoría de los empleados están por debajo o por encima de la carga de trabajo recomendada.

- 3. Carga Laboral Elevada (Entre 1,2 y 1,3) – 5,5% (4 empleados)**
 - Algunos trabajadores tienen una sobrecarga de trabajo moderada.
 - Esto puede generar problemas de productividad y desgaste laboral si no se gestiona adecuadamente.
- 4. Sobrecarga Laboral Crítica (Mayor o igual a 1,4) – 23,3% (17 empleados)**
 - Un porcentaje significativo del personal está sobrecargado de trabajo.
 - Esta situación puede derivar en agotamiento, errores operativos y una disminución en la calidad del servicio.
 - Es fundamental revisar las funciones de estos empleados y evaluar la posibilidad de redistribuir tareas o contratar personal adicional

En el anexo 3 se encuentra el Excel consolidado de los resultados obtenidos

10. Entregable 1. Propuestas de nueva estructura organizacional y planta de personal concertada con la administración de la empresa para el corto y el mediano plazo

10.1. Marco conceptual de la propuesta

Para el diseño de la nueva estructura, se analizó la normativa relacionada con la gestión y organización de empresas de servicios públicos:

10.1.1. Decreto 815 de 2018

El Decreto 815 de 2018¹² en el artículo 2.2.4.7 lista las siguientes **competencias comportamentales comunes a los servidores públicos**: aprendizaje continuo, orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, compromiso con la organización, trabajo en equipo y adaptación al cambio.

El artículo 2.2.4.8 detalla las competencias Comportamentales por nivel jerárquico que, como mínimo, deben establecer las entidades así:

1. **Nivel Directivo** - Visión estratégica, liderazgo efectivo, planeación, toma de decisiones, gestión del desarrollo de las personas, pensamiento sistémico
2. **Nivel Asesor** - Confiabilidad técnica, creatividad e innovación, iniciativa, construcción de relaciones, conocimiento del entorno.
3. **Nivel Profesional** - Aporte técnico-profesional, comunicación efectiva, gestión de procedimientos, instrumentación de decisiones.
Nivel Profesional con Personal a Cargo se adicionan las siguientes competencias - Dirección y desarrollo de personal toma de decisiones.
4. **Nivel Técnico** – Confiabilidad, disciplina, responsabilidad.
5. **Nivel Asistencial** - Manejo de la información, relaciones interpersonales, colaboración.

10.1.2. Decreto Ley 785 de 2005

Aguas Mocoa S.A. E.S.P. es una empresa pública como se comentó anteriormente, en ese sentido, se rige por lineamientos de la función pública plasmados en el Decreto Ley 785 de 2005 “*por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004*”

Este Decreto Ley establece en su artículo 13, respecto a Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleados lo siguiente:

“ARTÍCULO 13. Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos. De acuerdo con la categorización establecida para los Departamentos, Distritos y Municipios y de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, las autoridades territoriales deberán fijar en los respectivos manuales específicos las competencias laborales y los requisitos, así:

¹² Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos

13.1. Las competencias se determinarán con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

13.1.1. Estudios y experiencia.

13.1.2. Responsabilidad por personal a cargo.

13.1.3. Habilidades y las aptitudes laborales.

13.1.4. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.

13.1.5. Iniciativa de innovación en la gestión.

13.2. Los requisitos de estudios y de experiencia se fijarán con sujeción a los siguientes mínimos y máximos:

13.2.1 Nivel Directivo

13.2.1.1. Para los Departamentos, Distritos y Municipios de categorías: Especial, primera, segunda y tercera:

Mínimo: Título profesional y experiencia.

Máximo: Título profesional y título de postgrado y experiencia.

13.2.1.2. Para los Distritos y Municipios de categorías: Cuarta, quinta y sexta:

Mínimo: Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.

Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley.

13.2.2. Nivel Asesor

13.2.2.1. Para los empleos de los Departamentos, Distritos y Municipios de categorías: Especial, primera, segunda y tercera:

Mínimo: Título profesional y experiencia.

Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.

13.2.2.2. Para los empleos pertenecientes a los Distritos y Municipios de categorías: cuarta, quinta y sexta:

Mínimo: Al fijar el requisito específico podrá optar por el título de formación técnica profesional o terminación y aprobación de tres (3) años de educación superior.

Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.

13.2.3. Nivel Profesional

Para los empleos del orden Departamental, Distrital y Municipal:

Mínimo: Título profesional.

Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.

13.2.4. Nivel Técnico

13.2.4.1. Para los empleos de los Departamentos, Distritos y Municipios de categorías: Especial, primera, segunda y tercera:

Mínimo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad.

Máximo: Al fijar el requisito específico podrá optar por el título de formación técnica profesional o tecnológica y experiencia o terminación y aprobación del pénsum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.

13.2.4.2. Para los empleos pertenecientes a los Distritos y Municipios de categorías: Cuarta quinta y sexta:

Mínimo: Terminación y aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y curso específico, mínimo de sesenta (60) horas relacionado con las funciones del cargo.

Máximo: Al fijar el requisito específico podrá optar por título de formación tecnológica y experiencia o terminación y aprobación del pénsum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.

13.2.5. Nivel Asistencial

13.2.5.1. Para los empleos de los Departamentos, Distritos y Municipios de categorías: Especial, primera, segunda y tercera:

Mínimo: Terminación y aprobación de educación básica primaria.

Máximo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad y experiencia.

13.2.5.2. Para los empleos pertenecientes a los Distritos y Municipios de categorías cuarta, quinta y sexta:

Mínimo: Terminación y aprobación de tres (3) años de educación básica primaria.

Máximo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad y experiencia". (Subrayado y negrilla fuera de texto).

Teniendo en cuenta que Aguas Mocoa S.A. E.S.P. se encuentra en la categoría 5 de las entidades territoriales de acuerdo con la Resolución 429 de 2024, le aplican los requisitos de estudios y de experiencia para ocupar los empleos arriba subrayados y en negrilla.

10.1.3. Decreto 1083 de 2015

El decreto Ley 785 de 2005 se encuentra reglamentado por el Decreto 1083 de 2015¹³, describe los requisitos de los empleos por niveles jerárquicos y grados salariales aplicables, el cual establece en

¹³ "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".

su artículo 4 lo siguiente:

“Naturaleza general de las funciones. A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el artículo anterior, les corresponden las siguientes funciones generales:

*4.1. Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden **funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales** y de adopción de planes, programas y proyectos.*

*4.2. Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en **asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos** de la alta dirección territorial.*

*4.3. Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder **funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas** encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.*

*4.4. Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen **el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas** misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.*

*4.5. Nivel Asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de **actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores** o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución”.* (Subrayado y Negrilla fuera de texto).

Esta norma en el artículo 11 explica “(...) *Experiencia. Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio.*

Para los efectos del presente decreto, la experiencia se clasifica en profesional, relacionada, laboral y docente.

Experiencia Profesional. Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pénsum académico de la respectiva formación profesional, tecnológica o técnica profesional, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina exigida para el desempeño del empleo.

Experiencia Relacionada. Es la adquirida en el ejercicio de empleos que tengan funciones similares a las del cargo a proveer o en una determinada área de trabajo o área de la profesión, ocupación, arte u oficio.

Experiencia Laboral. Es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, ocupación, arte u oficio.

Experiencia Docente. Es la adquirida en el ejercicio de las actividades de divulgación del conocimiento obtenida en instituciones educativas debidamente reconocidas.

Cuando para desempeñar empleos pertenecientes a los niveles Directivo, Asesor y Profesional se exija experiencia, esta debe ser profesional o docente, según el caso y determinar además cuando se requiera, si esta debe ser relacionada. (...)”

El artículo 16 del Decreto Ley en mención determina la nomenclatura para el nivel directivo, artículo 17 para el nivel asesor, el artículo 18 para el nivel profesional y el artículo 19 para el nivel técnico.

Para Aguas Mocoa S.A. E.S.P. como prestador de servicios públicos domiciliarios, por cada nivel aplican las siguientes nomenclaturas y denominaciones recopiladas de los artículos antes mencionados:

Tabla 17. Denominación y Códigos de empleos aplicables a Aguas Mocoa

Nivel	Denominación	Código
Directivo	Gerente General	050
Directivo	Subgerente	084
Asesor	Jefe de Oficina Asesora	115
Profesional	Profesional Especializado	222
Profesional	Profesional Universitario	219
Técnico	Tecnico Operativo	314
Técnico	Tecnico Administrativo	367
Asistencial	Auxiliar Administrativo	407
Asistencial	Operarios	487
Asistencial	Conductor	480

Fuente: Elaboración propia, Decreto Ley 785 de 2005.

Con relación al jefe de Control Interno el Decreto 1083 de 2015 el artículo 2.2.21.4.1 puntualiza lo siguiente:

“Para la verificación y evaluación permanente del Sistema de Control, el Presidente de la República designará en las entidades estatales de la Rama Ejecutiva del orden nacional al jefe de la Unidad de la oficina de control interno o quien haga sus veces, quien será de libre nombramiento y remoción.

*Cuando se trate de entidades de la Rama Ejecutiva del orden territorial, **la designación se hará por la máxima autoridad administrativa de la respectiva entidad territorial.** Este empleado será designado por un **período fijo de cuatro años**, en la mitad del respectivo período del alcalde o gobernador.*

El nombramiento de estos servidores deberá efectuarse teniendo en cuenta el principio del mérito, sin perjuicio de la facultad discrecional de la que gozan las autoridades territoriales”. (Subrayado y negrilla fuera de texto).

Este mismo decreto en el artículo 2.2.21.8.2. se establecen las competencias para el desempeño del

cargo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial así:

- Orientación a resultados
- Liderazgo e iniciativa
- Adaptación al cambio
- Planeación
- Comunicación efectiva

En el artículo 2.2.21.8.5. se determinan los “*Requisitos para el desempeño del cargo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden territorial*” precisando que para Municipios de Categorías quinta y sexta se requiere **Título profesional y Treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada en asuntos de control interno.**

Para este cargo no se tiene requisito de posgrado para municipios de quinta y sexta categoría, Aguas Mocoa es un municipio de quinta categoría de acuerdo con lo consultado¹⁴.

10.2. Estructura organizacional propuestas y funciones por dependencias

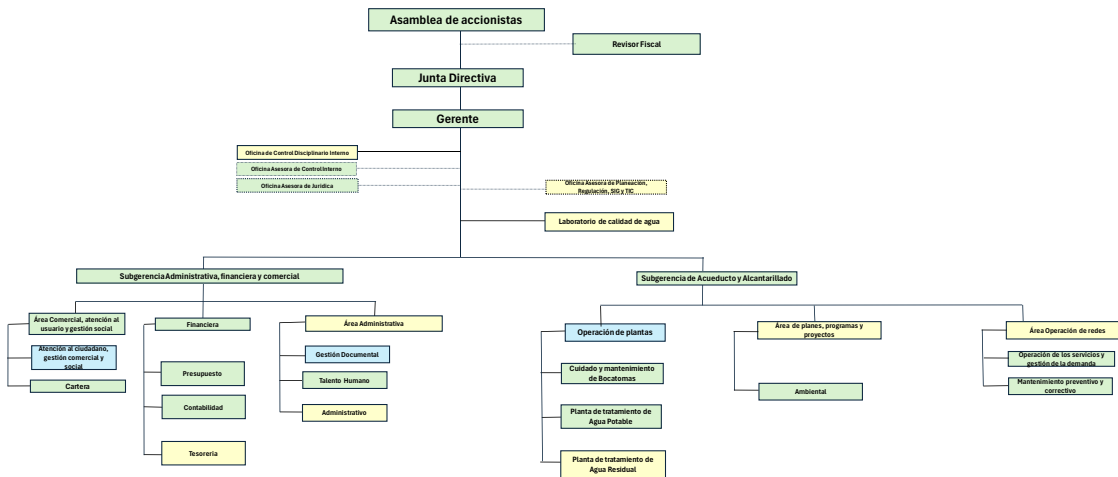
Para la reestructuración organizacional de Aguas Mocoa S.A. E.S.P., se analizaron diferentes escenarios que permitieran optimizar la gestión de la empresa y mejorar su eficiencia operativa. Como resultado de este análisis, se propusieron dos opciones de estructura organizacional, cada una con características específicas orientadas a fortalecer la planificación estratégica, mejorar la distribución de la carga laboral y garantizar un adecuado cumplimiento de las funciones misionales. Ambas opciones buscan responder a las necesidades actuales de la empresa y alinear su funcionamiento con los lineamientos normativos y de gestión del sector.

10.2.1. Estructura organizacional sugerida Opción 1

Las opción 1 propuesta de la estructura organizacional se pueden observar en la siguiente ilustración:

¹⁴ <https://www.contaduria.gov.co/categorizacion-de-departamentos-districtos-y-municipios>

Ilustración 5. Estructura organizacional sugerida Opción 1



Fuente: Elaboración propia

La consultoría propone que el primer nivel de la estructura organizacional incluya las principales instancias de gobierno y dirección de la empresa, tales como la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva, el Revisor Fiscal y la Gerencia General. Adicionalmente, se mantienen las áreas de Control Interno y la Oficina Asesora Jurídica. En cuanto a esta última, actualmente desempeñada por un trabajador oficial, se recomienda que sea un cargo de libre nombramiento y remoción, atendiendo a la naturaleza de sus funciones.

En este primer nivel, se propone la creación de nuevas áreas clave para fortalecer la gestión de la empresa. Entre ellas, la Oficina de Control Disciplinario Interno, actualmente inexistente, y la Oficina Asesora de Planeación, Regulación y Sistemas Integrados de Gestión (SIG) y TIC, que asumiría la planificación estratégica de la empresa, así como la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En el siguiente nivel de la estructura organizacional, se identificó que la empresa cuenta actualmente con dos jefaturas de área, que genéricamente se denominan como subgerencias dentro de la empresa.

- Subgerencia Comercial, Administrativa y Financiera
- Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado

Para la Opción 1, se plantea mantener la Subgerencia Comercial, Administrativa y Financiera, conservando su estructura actual con tres áreas:

- **Área Comercial, Atención al Usuario y Gestión Social:** encargada de la gestión comercial, la relación con los usuarios y las estrategias sociales.
- **Área Financiera:** responsable del manejo de recursos financieros, facturación, cartera, tesorería de la empresa.

- **Área Administrativa:** enfocada en la gestión de talento humano, recursos físicos y apoyo logístico para el funcionamiento de la entidad.

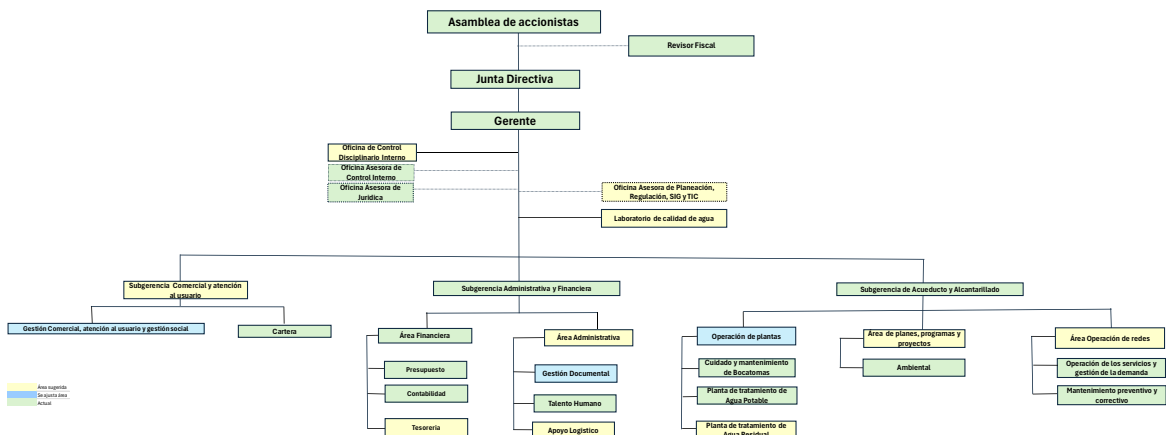
Respecto a la Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado, se propone una reorganización en tres áreas diferenciadas que son:

- **Operación de Plantas,** que incluye la gestión de la actual Planta de Tratamiento de Agua Potable que tiene la empresa y la futura Planta de Tratamiento de Aguas Residuales.
- **Área de Planes, Programas y Proyectos,** responsable de la planificación, supervisión y ejecución de iniciativas para proyectos, así como, del área ambiental.
- **Área de Operación de Redes,** encargada de la supervisión, operación, mantenimiento y optimización de la infraestructura de distribución de agua y alcantarillado.

10.2.2. Estructura organizacional sugerida Opción 2

La opción 2 propuesta de la estructura organizacional se pueden observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 6. Estructura organizacional sugerida Opción 2



Fuente: Elaboración propia

La consultoría propone que el para la opción 2 el primer nivel de la estructura organizacional incluya las principales instancias de gobierno y dirección de la empresa, tales como la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva, el Revisor Fiscal y la Gerencia General. Adicionalmente, se mantienen las áreas de Control Interno y la Oficina Asesora Jurídica. En cuanto a esta última, actualmente desempeñada por un trabajador oficial, se recomienda que sea un cargo de libre nombramiento y remoción, atendiendo a la naturaleza de sus funciones.

En este primer nivel, se propone la creación de nuevas áreas clave para fortalecer la gestión de la empresa. Entre ellas, la Oficina de Control Disciplinario Interno, actualmente inexistente, y la Oficina Asesora de Planeación, Regulación y Sistemas Integrados de Gestión (SIG) y TIC, que asumiría la planificación estratégica de la empresa, así como la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En el siguiente nivel de la estructura organizacional, se identificó que la empresa cuenta actualmente con dos jefaturas de área, que genéricamente se denominan como subgerencias dentro de la empresa.

- Subgerencia Comercial, Administrativa y Financiera
- Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado

Para el caso de la opción 2, la Subgerencia Comercial, Administrativa y Financiera, debido a que su amplitud dificulta su operatividad, se recomienda dividirla en dos:

- **Subgerencia Comercial y de Atención al Usuario:** que abarcaría la gestión comercial, la atención al usuario, la gestión y la responsabilidad social empresarial.
- **Subgerencia Administrativa y Financiera:** enfocada en la gestión de recursos, administración interna y sostenibilidad financiera.

Respecto a la Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado, se propone una reorganización en tres áreas diferenciadas que son operación de plantas, planes, programas y proyectos y el área de operación de redes.

- **Operación de Plantas:** que incluye la gestión de la actual Planta de Tratamiento de Agua Potable que tiene la empresa y de la futura Planta de Tratamiento de Aguas Residuales.
- **Área de Planes, Programas y Proyectos,** responsable de la planificación y ejecución de iniciativas para proyectos.
- **Área de Operación de Redes,** encargada de la supervisión, mantenimiento y optimización de la infraestructura de distribución de agua y alcantarillado.

10.2.3. Análisis opciones propuestas

Las dos opciones propuestas buscan fortalecer la estructura organizacional de la empresa, optimizando su funcionamiento y adaptándola a las necesidades estratégicas y operativas. Ambas alternativas contemplan la inclusión de nuevas áreas clave, como la Oficina de Control Disciplinario Interno y la Oficina Asesora de Planeación, Regulación y Sistemas Integrados de Gestión (SIG) y TIC, el Laboratorio de calidad de agua y Operación PTAR con el objetivo de mejorar la planificación estratégica, la gestión de tecnologías y el cumplimiento normativo.

La principal diferencia entre ambas opciones radica en la reorganización de la Subgerencia Comercial, Administrativa y Financiera. Mientras que en la **Opción 1** se mantiene esta subgerencia en su estructura actual, en la **Opción 2** se recomienda dividirla en dos: una Subgerencia Comercial y de Atención al Usuario, enfocada en la gestión comercial y el relacionamiento con los usuarios, y una Subgerencia Administrativa y Financiera, centrada en la gestión de recursos y sostenibilidad financiera.

La elección entre estas opciones dependerá de la capacidad operativa de la empresa y su disposición para implementar una estructura más segmentada o mantener un modelo más centralizado, priorizando siempre la eficiencia en la gestión y la mejora en la prestación del servicio. Para la

definición de la estructura organizacional más apropiada, será la Junta Directiva quien tome la decisión correspondiente, según sus facultades.

Es relevante manifestar que el Revisor Fiscal no hace parte de la planta de personal, por tanto, no está en Manual de Funciones y Competencias Laborales, sus funciones son normativas y deberán estar contenidas en el contrato de prestación de servicios suscrito con la persona seleccionada para el cargo.

Para ambas opciones, se recomienda que la responsabilidad de la Tesorería recaiga en una persona distinta al Subgerente Administrativo, Financiero y Comercial, dado que se estaría asignando una función operativa y repetitiva a un cargo de naturaleza gerencial

10.2.3.1. Nuevas áreas propuestas

Para las dos opciones de estructura organizacional presupuestas, las áreas nuevas que se plantean para cada opción son:

- Oficina de Control Interno Disciplinario
- Área de Planeación, Regulación, Sistema Integrado de Gestión y TIC
- Laboratorio de calidad de agua
- Operación Planta de Tratamiento de Aguas Residuales – PTAR

I. Oficina de Control Interno Disciplinario

Es un área que se crea en cumplimiento de la Ley 1952 de 2019, desde esta oficina se adelanta la gestión disciplinaria de la empresa.

II. Área de Planeación, Regulación, Sistema Integrado de Gestión y TIC

Su principal propósito es realizar la planeación institucional y de los servicios prestados y a prestar por la empresa, realizando una prospectiva estratégica, que permita que la empresa siempre tenga un norte y una carta de navegación para ser sostenible en el tiempo, buscando el cumplimiento de la regulación vigente, alcanzar las metas y estándares del servicio. Desde esta oficina se planean, diseñan y presentan proyectos para su viabilización y financiación.

Realiza el seguimiento a la planeación de la empresa, lidera la actualización de las políticas, a sus planes de acción y ejerce la secretaria técnica del comité de MIPG.

Esta oficina estudia la regulación vigente y proyectos de normativa aplicable a la empresa, facilita la participación de la empresa en las discusiones participaciones ciudadanas y genera los mecanismos para que la empresa aplique las normas vigentes del sector. Dentro de lo que se encuentra la actualización de las tarifas por IPC, modificación de costos particulares, entre otros.

Se encarga de implantar el Sistema Integrado de Gestión con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de la organización, disminuir riesgos, generar impacto positivo en la satisfacción de los usuarios y dar cumplimiento a las normas y estándares aplicables. Busca estandarizar a través de

procedimientos, manuales, instructivos de trabajo, entre otros, buscando que la empresa avance cada día en su quehacer.

Desde esta área se gestionan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, buscando garantizar la preservación de la información. La disposición de los equipos de cómputo y otros dispositivos usados en la operación, coordinar y garantizar el cargue al SUI de la información con calidad y oportunidad.

Se reviste de importancia esta área para orientar la gestión de la empresa de una manera sostenible con la planeación institucional de los servicios públicos domiciliarios prestados, en ese sentido, se realizarán las gestiones sobre los proyectos de infraestructura de acueducto y alcantarillado.

III. Laboratorio de calidad de agua

La empresa requiere hacer control de calidad de agua en la red de distribución en cumplimiento de la resolución 2115 de 2007, para esto puede hacer uso de un laboratorio propio, o de un tercero, para tener activa esta área se requiere la venta de servicios, de lo contrario, es más rentable para la empresa contratar.

El laboratorio se convierte en una oportunidad de negocio para la empresa considerando que en la actualidad en el Departamento no existen laboratorios acreditados que presten servicios, Aguas Mocoa S.A. E.S.P. puede generar ingresos por este concepto, vendiendo servicios a los acueductos de la región, además de otros tipos de empresas que puedan requerirlos.

El laboratorio debe garantizar la ausencia de cualquier influencia, ya sea real o percibida, que pueda comprometer la objetividad de sus resultados. Esto incluye evitar conflictos de interés que puedan surgir de relaciones personales, comerciales o financieras, así mismo, los juicios técnicos del laboratorio deben ser autónomos y no estar sujetos a presiones externas que puedan afectar la calidad de sus servicios, los resultados de los ensayos y calibraciones deben basarse únicamente en datos científicos y no estar influenciados por intereses particulares.

Para avanzar hacia la acreditación del laboratorio es necesario que esta dependa de un área diferente a la que produce y distribuye el agua. Con el fin de que se garantice su funcionamiento, es necesario contar con los equipos calibrados para medir los parámetros físico-químicos y microbiológicos determinados en función de la población atendida en la resolución 2115 de 2005¹⁵.

La norma ISO 17025 es el referente mundial para garantizar la calidad y credibilidad de los resultados de laboratorio, brindando confianza a clientes y partes interesadas. Esta norma en su sesión 4 describe los requisitos generales estableciendo por numeral:

- 4.1 Imparcialidad: Aquí se establecen los requisitos generales para garantizar la imparcialidad del laboratorio, incluyendo la identificación y gestión de conflictos de interés.

¹⁵ Por medio de la cual se señalan características, instrumentos básicos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad del agua para consumo humano.

- 4.2 Confidencialidad: En esta sección se detallan los requisitos para proteger la información confidencial del cliente.

IV. Operación Planta de Tratamiento de Aguas Residuales – PTAR

Esta próxima a construirse una planta de tratamiento de agua residual, de la cual GIP Mocoa aportó el manual de operación con el personal requerido, se proyecta que esta planta este en operación 25 meses desde el inicio de obra, corresponde a un área que se proyecta, pero que se vinculará al momento de la operación y que su personal se toma del citado manual.

El personal de la Planta de Tratamiento de Aguas Residual se proyecta a ser vinculada una vez entre en operación esa infraestructura y representa un 46,58% del personal que actualmente tiene la empresa a través de diferentes tipos de vinculación que corresponde a 73 personas, De acuerdo a lo consultado en el manual, el personal, sin incluir otras necesidades que pueda tener la empresa para cubrir tareas, podría ascender a 107 personas.

10.2.3.2. Recomendación

Tras el análisis de ambas opciones de estructura organizacional, se recomienda la implementación de la **Opción 2**, ya que presenta una mejor distribución de funciones y responsabilidades, permitiendo una mayor eficiencia en la gestión de la empresa.

La principal ventaja de esta opción es la división de la actual Subgerencia Comercial, Administrativa y Financiera en dos subgerencias especializadas:

- Subgerencia Comercial y de Atención al Usuario, que permitirá mejorar la relación con los usuarios, optimizar la gestión comercial y fortalecer las estrategias de fidelización y recaudo.
- Subgerencia Administrativa y Financiera, que concentrará la gestión de los recursos, el control presupuestal y la sostenibilidad financiera de la empresa, asegurando un manejo más eficiente y estratégico.

Esta reorganización es clave porque la amplitud actual de la subgerencia dificulta su operatividad y limita la capacidad de respuesta en cada área. Al segmentar sus funciones, se logra una mayor especialización, optimizando la toma de decisiones y mejorando el desempeño general de la empresa.

De manera general, la reorganización de la Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado en tres áreas especializadas (Operación de Plantas, Planes, Programas y Proyectos, y Operación de Redes) permitirá una mayor eficiencia operativa, facilitando la supervisión y optimización del sistema de distribución de agua y alcantarillado.

10.2.4. Costos financieros opciones 1 y 2

Se realizó el cálculo del costo de la estructura organizacional para ambas opciones propuestas, aplicando un factor prestacional del 1,65%. Para este cálculo, se utilizó una escala salarial propuesta por la consultoría (Ver Tabla 20), la cual busca ser implementada de manera transitoria, en la medida en que se vayan finalizando los contratos del personal actualmente vinculado. Esta escala fue definida considerando que, en la actualidad, existen variaciones salariales que no guardan correspondencia con las funciones desempeñadas, por lo que se propuso un marco salarial más equilibrado y coherente, que permitiera estimar de forma realista el costo de implementación de ambas alternativas organizacionales.

Tabla 18. Costo de personal llevado a un valor mensual y el número de personas por áreas de las opciones

Opciones Área	Opción 2		Opción 1	
	Costo	No de personas	Costo	No de personas
Oficina Asesora de Planeación, regulación y SIG	24.991.855	4	24.991.855	4
Gerencia	14.095.818	1	14.095.818	1
Laboratorio	14.830.171	3	14.830.171	3
Oficina Asesora de Control Interno	10.911.335	2	10.911.335	2
Oficina Asesora Juridica	13.266.964	2	13.266.964	2
Oficina de Control Interno Disciplinario	10.603.829	1	10.603.829	1
Subgerencia Administrativa y financiera	61.433.071	15	103.922.107	28
Subgerencia Comercial y de atención al usuario	54.107.942	14		
Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado	236.454.703	70	236.454.703	70
Total general	440.695.687	112	429.076.781	111

Fuente:Elaboración propia

Tabla 19. Costo de las áreas nuevas

Áreas nuevas	Personas	Valor	Observaciones
Laboratorio	3	14.830.170,88	Se puede tercerizar
Operación PTAR	34	118.388.634,78	entra en el 2027
Planeación, regulación y SIG	3	19.333.322,39	Nueva
Oficina de Control Interno Disciplinario	1	10.603.828,74	Nueva
Resto de áreas	41	163.155.956,80	

Fuente:Elaboración propia

El valor mensual promedio de nómina se calculó tomando como base el costo del personal definido en la Tabla 18, excluyendo el valor correspondiente a las nuevas áreas propuestas establecido en la Tabla 19. De acuerdo con lo anterior el costo mensual estimado para la opción 1 es \$265.920.824,23 y para la opción 2 es \$ 277.539.730,30. En ambos casos, los valores se encuentran en un rango similar

al promedio de la nómina pagada durante el año 2024.

En ese sentido, el costo promedio mensual estimado del personal, sin incluir los cargos proyectados para las nuevas áreas, es de \$264.369.274.

10.3. Propuesta de planta de personal y escala salarial

Para ambas opciones planteadas, se estableció una planta de personal óptima junto con su respectiva escala salarial, asegurando una estructura organizacional adecuada para el funcionamiento de Aguas Mocoa. A continuación, se presenta la descripción detallada de la propuesta de personal y escala salarial

Tabla 20. Planta de personal y escala salarial propuesta Aguas Mocoa

Denominación	Código	Grado	Salario Propuesto
Directivo			
Gerente General	050	03	\$ 8.542.920
Subgerente	084	02	\$ 7.286.694
Asesor			
Jefe De Oficina Asesora	114	03	\$ 6.426.563
Jefe De Oficina Asesora	115	02	\$ 5.667.963
Jefe De Oficina Asesora	105	01	\$ 4.998.909
Profesional			
Profesional Especializado	222	04	\$ 4.408.831
Profesional Especializado	222	03	\$ 3.888.407
Profesional Universitario	219	02	\$ 3.429.414
Profesional Universitario	219	01	\$ 3.024.601
Técnico			
Técnico Operativo	314	04	\$ 2.667.573
Técnico Operativo	314	03	\$ 2.352.689
Técnico Operativo	314	02	\$ 2.074.975
Técnico Operativo	314	01	\$ 1.830.042
Técnico Administrativo	367	02	\$ 2.074.975
Técnico Administrativo	367	01	\$ 1.830.042
Asistencial			
Auxiliar Administrativo	407	02	\$ 1.614.021
Auxiliar Administrativo	407	01	\$ 1.423.500
Operarios	487	02	\$ 1.614.021
Operarios	487	01	\$ 1.423.500
Conductor	480	02	\$ 1.614.021
Conductor	480	01	\$ 1.423.500

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, en la siguiente tabla se presentan las propuestas de planta de personal y escala salarial para ambas opciones, junto con su respectivo costo.

Tabla 21. Planta de personal y el valor de las opciones propuestas

No De Personas Op 1	No De Personas Op 2	Denominación	Código	Grado	Salario Propuesto	Valor Op 1	Valor Op 2
Directivo							
1	1	Gerente General	050	03	\$ 8.542.920	\$ 8.542.920	\$ 8.542.920
2	3	Subgerente	084	02	\$ 7.286.694	\$ 14.573.388	\$ 21.860.082
Asesor						\$ 0	\$ 0
2	2	Jefe De Oficina Asesora	114	03	\$ 6.426.563	\$ 12.853.126	\$ 12.853.126
1	1	Jefe De Oficina Asesora	115	02	\$ 5.667.963	\$ 5.667.963	\$ 5.667.963
1	1	Jefe De Oficina Asesora	105	01	\$ 4.998.909	\$ 4.998.909	\$ 4.998.909
Profesional						\$ 0	\$ 0
4	4	Profesional Especializado	222	04	\$ 4.408.831	\$ 17.635.323	\$ 17.635.323
1	1	Profesional Especializado	222	03	\$ 3.888.407	\$ 3.888.407	\$ 3.888.407
7	7	Profesional Universitario	219	02	\$ 3.429.414	\$ 24.005.897	\$ 24.005.897
6	6	Profesional Universitario	219	01	\$ 3.024.601	\$ 18.147.607	\$ 18.147.607
Tecnico						\$ 0	\$ 0
1	1	Técnico Operativo	314	04	\$ 2.667.573	\$ 2.667.573	\$ 2.667.573
0	0	Técnico Operativo	314	03	\$ 2.352.689	\$ 0	\$ 0
11	11	Técnico Operativo	314	02	\$ 2.074.975	\$ 22.824.721	\$ 22.824.721
10	10	Técnico Operativo	314	01	\$ 1.830.042	\$ 18.300.418	\$ 18.300.418
14	14	Técnico Administrativo	367	02	\$ 2.074.975	\$ 29.049.645	\$ 29.049.645
0	0	Técnico Administrativo	367	01	\$ 1.830.042	\$ 0	\$ 0
Asistencial						\$ 0	\$ 0
5	5	Auxiliar Administrativo	407	02	\$ 1.614.021	\$ 8.070.106	\$ 8.070.106
4	4	Auxiliar Administrativo	407	01	\$ 1.423.500	\$ 5.694.000	\$ 5.694.000
22	22	Operario	487	02	\$ 1.614.021	\$ 35.508.467	\$ 35.508.467
16	16	Operario	487	01	\$ 1.423.500	\$ 22.776.000	\$ 22.776.000
3	3	Conductor	480	02	\$ 1.614.021	\$ 4.842.064	\$ 4.842.064
0	0	Conductor	480	01	\$ 1.423.500	\$ 0	\$ 0
111	112	Total				\$ 260.046.534	\$ 267.333.228

A cada valor salarial se le ha aplicado un factor prestacional de 1,65, lo que permite obtener los valores de la siguiente tabla. Estos reflejan el costo total, considerando no solo la remuneración básica, sino también los beneficios y prestaciones adicionales.

Tabla 22. Costo total planta de personal propuesta por opción

Valor Op 1	Valor Op 2
\$ 429.076.781	\$ 441.099.826

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 4 se encuentra el manual de funciones y competencias laborales ajustado a las propuestas y el Excel resumen de las propuestas de estructura organizacional y escala salarial.

11. Entregable 2. Actas de socialización con la concertación de la propuesta estructura organización y planta de personal

El 17 de febrero se llevó a cabo una presentación inicial al gerente sobre la estructura propuesta, en la cual se analizaron las opciones definidas por la consultoría, tras varias reuniones de revisión y ajustes en las bases utilizadas para su formulación en conjunto con la gerencia.

Durante la reunión, la Gerencia, acompañada de su asesora jurídica, se comprometió a elaborar un documento con recomendaciones para cada opción planteada y a seleccionar la alternativa más adecuada. Se acordó que dicho documento, junto con la opción elegida, sería enviado en los días siguientes.

Ilustración 7. Registro fotográfico socialización estructura organizacional y planta de personal Gerencia – 17 de febrero 2025



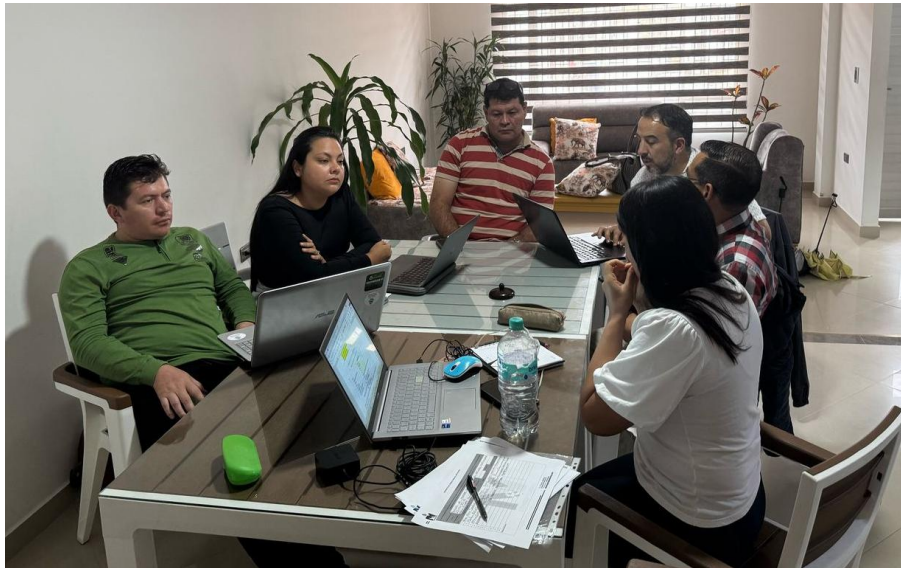
Desde entonces, la consultoría ha mantenido comunicación con la asesora jurídica, quien informó que trabajarían en los ajustes y que estos serían enviados oportunamente. Sin embargo, al no recibir respuesta en los plazos acordados, el 6 de marzo se remitió un oficio solicitando información sobre la alternativa seleccionada o, en su defecto, el análisis correspondiente. Esto debido a que la aprobación de la estructura organizacional es un insumo clave para la culminación de otros productos de la consultoría, por lo que su definición es fundamental para la continuidad del proyecto.

Durante los días 19 y 20 de marzo, se llevaron a cabo reuniones con Aguas Mocoa para retomar el tema de la definición de la estructura organizacional. En esta ocasión, la consultoría presentó los ajustes realizados a las alternativas propuestas, en función de las observaciones y solicitudes planteadas en la reunión anterior. Durante la sesión, se presentaron nuevamente las dos alternativas de rediseño organizacional propuestas por la consultoría, abordando en detalle sus implicaciones técnicas, operativas y financieras.

Tras un análisis y discusión con los asistentes, quienes firmaron el registro de asistencia, la Gerencia General expresó su preferencia por la Opción 1, al considerarla la más viable para la empresa en

función de los aspectos evaluados. Esta opción conserva la estructura vigente, que incluye dos subgerencias, tal como está configurada en la actualidad.

Ilustración 8. Registro fotográfico reunión revisión aspectos estructura organizacional – 20 de marzo 2025



La Gerencia General explicó que la creación de una nueva subgerencia, como define la Opción 2 implicaría un aumento en los costos de nómina, lo cual no es viable en las condiciones actuales de la empresa. En este sentido, se decidió que:

- La Tesorería seguirá bajo la responsabilidad del Subgerente Administrativo, Financiero y Comercial, garantizando la continuidad en la gestión de los recursos financieros.
- El Laboratorio de Calidad de Agua dependerá directamente del mismo subgerente, lo que permitirá fortalecer su funcionamiento y avanzar en la prestación de servicios a terceros, asegurando el cumplimiento de los requisitos necesarios para su acreditación.

Por su parte, la consultoría presentó la justificación de los cargos propuestos con base en la normativa vigente y destacó la necesidad de fortalecer ciertas funciones que hasta la fecha no han sido ejecutadas o requieren mayor estructuración. Además, se enfatizó la importancia de definir con claridad los roles y responsabilidades para optimizar la eficiencia operativa de la empresa.

Finalmente, el Gerente General solicitó un plazo adicional para revisar con mayor detalle las opciones presentadas y su impacto en la empresa, comprometiéndose a emitir una respuesta definitiva a más tardar el 28 de marzo de 2025, por lo que la consultoría se encuentra a la espera de la definición de la alternativa seleccionada para avanzar en su implementación. En el anexo 5 se incluyen las listas y actas de las reuniones realizadas.

12. Plan de implementación estructura organizacional y planta de personal Aguas Mocoa S.A. E.S.P

Como se mencionó anteriormente, la propuesta estructura organizacional ya fueron socializadas con la Gerencia y está sujeta a la aprobación para ser presentada ante la Junta Directiva.

Una vez concertada y aprobada la estructura por la Junta Directiva, la empresa deberá avanzar en las siguientes acciones:

- **Socialización interna:** Informar los cambios a los colaboradores y al sindicato de la empresa.
- **Reubicación de personal:** Evaluar, en conjunto con la Gerencia, qué personas deben ser reasignadas según su perfil y experiencia.
- **Actualización normativa:** Modificar los estatutos de la empresa y el reglamento interno de trabajo, incorporando la evaluación del cumplimiento de funciones para los trabajadores oficiales.
- **Formalización de contratos:**
 - Para el personal con contratos de Prestación de Servicios y a Término Fijo, proyectar y suscribir nuevos contratos conforme a la nueva estructura y el manual de funciones, una vez expiren los contratos actuales. Esto representa el 47% del personal activo.
 - Para el personal con contrato a Término Indefinido, realizar otrosíes a los contratos para actualizar la nomenclatura de los cargos según la función pública, garantizando que las condiciones laborales no se desmejoren. A medida que los trabajadores se pensionen o renuncien, se podrán implementar ajustes como la escala salarial correspondiente y el tipo de vinculación, como por ejemplo cuando se pase de Término Indefinido a Libre Nombramiento y Remoción.
- **Incorporación del personal de la PTAR:** La vinculación del personal de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) se realizará cuando la infraestructura esté lista. El constructor deberá definir en el manual de operación final el personal necesario para su funcionamiento. Si hay diferencias con la estimación del diseñador, la empresa deberá actualizar su planta de personal en consecuencia.

Como parte del proceso de adopción de la nueva estructura organizacional, y para cualquiera de las dos opciones planteadas, se definió un cronograma de implementación que inicia a partir del mes de mayo de 2025. Este cronograma contempla una serie de actividades clave que deben ejecutarse de manera articulada entre el equipo de N&V Consultorias y el equipo directivo de Aguas Mocoa S.A. E.S.P., durante el periodo del desarrollo del proyecto. Asimismo, se incluyen actividades que, quedarán a cargo de la empresa, permitiendo que la implementación de la estructura organizacional seleccionada se desarrolle de manera progresiva y sostenible en el tiempo. Entre las actividades definidas en el cronograma se encuentran:

- **Concertación y aprobación de la estructura organizacional por la Junta Directiva:** Una vez la gerencia de la empresa informe la decisión tomada frente a las alternativas planteadas se contempla la presentación y análisis de la propuesta de estructura organizacional a la Junta Directiva de la empresa, con el fin de obtener su aprobación formal.
- **Socialización con los colaboradores y el sindicato de la empresa:** Posterior a la aprobación formal, se procederá a su socialización con los funcionarios y el sindicato, garantizando la transparencia del proceso y la comprensión de los cambios organizacionales.
- **Revisión de perfil y experiencia del personal que deberá ser reubicado:** Para la implementación de cualquiera de las opciones propuestas se evaluarán los perfiles del personal actual de la empresa para definir su ubicación dentro de la nueva estructura, considerando competencias, experiencia y requerimientos de los nuevos cargos.
- **Actualización de estatutos y reglamento interno de trabajo:** Dado que la nueva estructura puede implicar modificaciones al marco normativo de la empresa, se realizará la actualización de los estatutos y se actualizará el reglamento interno de trabajo, incluyendo aspectos relacionados con funciones, cargos y jerarquías.
- **Proyección y suscripción de nuevos contratos de trabajo:** Con base en la nueva estructura y el manual de funciones actualizado, se deberán proyectar y firmar nuevos contratos laborales para el personal que se vincule bajo las modalidades de prestación de servicios y a término fijo.
- **Proyección y firma de otrosíes para el personal vinculado a término indefinido:** Para el personal con contrato a término indefinido, se suscribirán otrosíes que reflejen el nuevo nombre del cargo y, cuando aplique, la nomenclatura correspondiente a la función pública

A continuación, se puede observar el cronograma de implementación de esta propuesta.

Tabla 23. Cronograma de implementación

Item	Actividad	Responsable(s)	MES 1 (Mayo)				MES 2 (Junio)				MES 3 (Julio)				MES 4 (Agosto)		
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
1	Concertación y aprobación de la estructura organizacional por la Junta Directiva	Equipo N&V Consultorias Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.															
2	Socialización con los colaboradores y sindicato de la empresa.	Equipo N&V Consultorias Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.															

Item	Actividad	Responsable(s)	MES 1 (Mayo)				MES 2 (Junio)				MES 3 (Julio)				MES 4 (Agosto)		
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
3	Revisión de perfil y experiencia del personal que deberán reubicarse en los cargos	Equipo N&V Consultorias Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.															
4	Actualización de Estatutos	Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.															
5	Actualización de Reglamento Interno de trabajo	Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.															
6	Proyectar y suscribir contratos de trabajo del personal Prestación de Servicios y Terminos Fijo con las directrices de la nueva estructura y el manual de funciones	Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.															
7	Proyectar y suscribir otrosíes a los contratos de trabajo del personal vinculado a termino indefinido, cambiando el nombre del cargo, incluyendo la nomenclatura de la función pública, para los cargos que sea posible.	Equipo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.															

Fuente: Elaboración propia (S: corresponde a la semana en que se desarrolla la actividad).

13. Conclusiones y recomendaciones

- Del análisis realizado se identificaron inconsistencias en la definición de cargos, responsabilidades y jerarquías dentro de la empresa, lo que afecta la eficiencia en la toma de decisiones y en la prestación del servicio, por lo que se requiere establecer una estructura organizacional alineada con las necesidades operativas, estratégicas y normativas de la empresa, garantizando una adecuada distribución de funciones y competencias.
- Actualmente, la distribución de la carga laboral en la empresa es desigual, lo que impacta la eficiencia operativa y administrativa. Para optimizar la gestión, es fundamental crear o fortalecer áreas estratégicas como planeación, control interno, atención al usuario y gestión financiera, garantizando que cuenten con el talento humano y los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento
- Como parte de las acciones desarrolladas en el marco de la consultoría, se realizó la actualización del Manual de Funciones y Competencias Laborales con el propósito de alinear los perfiles de los cargos con las necesidades reales de la empresa y dar cumplimiento a las exigencias normativas. El Manual ajustado responde a los lineamientos establecidos por la Función Pública, asegurando una definición clara de responsabilidades y evitando ambigüedades en su asignación dentro de la nueva estructura organizacional, adicionalmente el manual deja claridad sobre las responsabilidades del personal frente a la implementación de MIPG, MECI, SG_SST y Gestión Documental..
- Se identificó la necesidad de disminuir la dependencia de contratos por prestación de servicios (OPS) y fortalecer la vinculación de personal en planta, priorizando los cargos esenciales para la operación y administración de la empresa. Para ello, es crucial implementar mecanismos claros de selección y evaluación del desempeño, garantizando que las contrataciones se basen en criterios técnicos y operativos
- Las propuestas definidas por la consultoría permitieron reducir el número de personal requerido para el desarrollo de labores, con base en los resultados del estudio de cargas. Además, se crearon nuevos cargos para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente y atender las necesidades operativas de la empresa
- La propuesta contempla el personal necesario para la operación de la futura PTAR, basado en el Manual de Operación y Mantenimiento de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales proyectada para Mocoa. No obstante, hasta que la infraestructura no sea construida y entre en funcionamiento, no se contará con un manual definitivo, lo que impactará directamente la cantidad de personal requerido. Aguas Mocoa S.A. E.S.P. deberá realizar los ajustes pertinentes en el equipo de administración, operación y mantenimiento de esta infraestructura.
- El personal de la PTAR será vinculado una vez la infraestructura entre en operación. Se estima un plazo de 25 meses a partir del inicio de la obra.
- Para la contratación de personal bajo la modalidad de Prestación de Servicios (OPS), solo podrá incluirse personal que no haga parte de la planta de personal, lo cual deberá ser

certificado por el área de Talento Humano.

- La vinculación del personal del laboratorio de calidad del agua para la realización de análisis físicos, químicos y microbiológicos del agua para consumo humano dependerá del cumplimiento de los requisitos establecidos en el Artículo 27 del Decreto 1575 de 2007, que incluyen:
 - Infraestructura, dotación, equipos y elementos de laboratorio necesarios para realizar los análisis.
 - Personal competente en esta actividad.
 - Participación en el Programa Inter laboratorio de Control de Calidad del Agua Potable (Piccap), liderado por el Instituto Nacional de Salud, cuya inscripción es anual.
- Si la Gerencia opta por tercerizar esta labor, asegurando el cumplimiento de la frecuencia establecida en la Resolución 2115 de 2007 para la toma de muestras de los parámetros físicos, químicos y microbiológicos, no será necesario incluir estos perfiles dentro de la planta de personal.
- El 47% del personal podrá ajustarse a la nueva estructura organizacional a corto plazo, al vencimiento de sus contratos en julio de 2025 (contratos por OPS vencen el 12 de julio y contratos a Término Fijo finalizan en marzo de 2025).
- El clima laboral de la empresa presenta desafíos importantes, debido a diferencias significativas entre áreas que afectan la integración y colaboración del equipo, generando riesgos en la motivación y el compromiso de los empleados, lo cual resalta la necesidad de implementar estrategias que promuevan una cultura organizacional más cohesionada
- Para el personal sindicalizado con contrato a término fijo, los cambios podrán implementarse de manera gradual, conforme los trabajadores se pensionen o presenten su renuncia, asegurando una transición ordenada y alineada con las necesidades organizacionales
- Cada trabajador deberá recibir copia de sus funciones según el nuevo Manual de Funciones y Competencias Laborales aprobado por la Junta Directiva, garantizando claridad en sus responsabilidades y alineación con la estructura organizacional.
- La empresa debe implementar un sistema de evaluación del desempeño para los empleados públicos, basado en el nuevo Manual de Funciones y Competencias Laborales, a partir de seis meses de su aprobación e implementación, garantizando su adecuada aplicación y ajuste a las necesidades organizacionales.
- Para los trabajadores oficiales, se recomienda realizar una evaluación de cumplimiento de funciones, la cual podrá derivar en procesos disciplinarios en caso de incumplimiento.
- Actualizar los estatutos de la empresa para alinearlos con la estructura organizacional definida, garantizando coherencia con el marco normativo y los objetivos estratégicos de la entidad
- Actualizar el Reglamento Interno de Trabajo, incorporando la evaluación de cumplimiento de funciones de los trabajadores oficiales.

14. Bibliografía

Constitución política de Colombia.

La Ley 142 de 1994¹⁶ y las normas que la modifican y complementan.

La Resolución CRA 943 de 2021¹⁷ y las normas que la complementan y modifican .

Documento: FASE I diagnóstico y Prefactibilidad de Aguas Mocoa S.A. E.S.P. del contrato GIP-05-2020 del “Estudio sobre esquemas de prestación y plan de aseguramiento de los servicios de acueducto y alcantarillado en el municipio de Mocoa, departamento de Putumayo”.

Evaluación integral de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios fechada de junio de 2018.

Manual de funciones Aguas Mocoa S.A. E.S.P. año 2015.

Informe de gestión control interno del cuarto trimestre 2023.

Documento: Plan Estratégico 2021-2030 de Aguas Mocoa S.A. E.S.P.

"Análisis de capacidades de las empresas de servicios de agua y saneamiento" de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

"Evaluación de las capacidades de las empresas de servicios de agua potable y saneamiento" de la Asociación Internacional de Agua (IWA).

"Marco de evaluación de capacidades para empresas de servicios de agua y saneamiento" del Banco Mundial.

"Análisis de capacidades de las empresas de servicios de acueducto y alcantarillado en América Latina" de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Decreto Ley 1042 de 1978 “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y unidades administrativas especiales del orden nacional, se fijan las escalas de remuneración correspondientes a dichos empleos y se dictan otras disposiciones”.

¹⁶ Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

¹⁷ Por la cual se compila la regulación general de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, y se derogan unas disposiciones.

Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.

El Decreto Ley 785 de 2005 “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004”.

El decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”.

La Ley 1952 de 2019 “Por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario”.

Ley 1409 de 2010 “por la cual se reglamenta el ejercicio profesional de la archivística, se dicta el código de ética y otras disposiciones”.

La resolución 629 de 2018 “Por la cual se determinan las competencias específicas para los empleos con funciones de archivista que exijan formación técnica profesional, tecnológica y profesional o universitaria de archivista”.

El Decreto 1072 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”.

La resolución 330 de 2017 “Por la cual se adopta el Reglamento Técnico para el Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico (RAS) y se derogan las Resoluciones números 1096 de 2000, 0424 de 2001, 0668 de 2003, 1459 de 2005, 1447 de 2005 y 2320 de 2009”.

El Decreto 1575 de 2007 “Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano”.

La resolución 312 de 2019 “Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST”.

La resolución 429 de 2024 “Por la cual se expide la certificación de categorización de las entidades territoriales (Departamentos, Distritos y Municipios) conforme a lo dispuesto en la Ley 617 de 2000”.

La resolución 2115 de 2005 “Por medio de la cual se señalan características, instrumentos básicos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad del agua para consumo humano”.

15. Anexos

Anexo 1. Concepto jurídico consultoría turnos de 24 Horas trabajadores oficiales.

Anexo 2. Formatos y lista de asistencia taller DOFA.

Anexo 3. Excel consolidado de los resultados obtenidos cargas laborales.

Anexo 4. Manual de funciones y competencias laborales y Excel resumen estructura organizacional y escala salarial.

Anexo 5. Listas y actas de socialización con Gerencia estructura organizacional.