3. MARCO ESTRATÉGICO DE EMCALI EICE ESP

3.1 Presentación

El presente modulo considera las disposiciones del documento Plan Estratégico Corporativo 2008 – 2012, principal instrumento de orientación para la materialización y control de la gestión de las Empresas Municipales de Cali - EMCALI E.I.C.E. E.S.P. en la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía y telecomunicaciones en la ciudad de Santiago de Cali y su área de influencia.

En el Plan Estratégico Corporativo se establecieron los instrumentos rectores de todo el proceso de desarrollo que habrá de seguir la empresa durante el periodo mencionado, los cuales permitirán alcanzar los retos establecidos en su Misión y Visión, involucrando elementos que estimulen la equidad, eficiencia social y económica, cultura de servicio al Cliente y mayor participación de la comunidad en el logro de la gestión empresarial.

3.2 Plan Estratégico

A continuación se presentan algunos aspectos relevantes en cuanto a dicho plan:

Generalidades

El proceso de planeación estratégica está orientado en primera instancia por las condiciones establecidas en el Convenio de ajuste financiero, operativo y laboral para la reestructuración de acreencias de EMCALI E.I.C.E. E.S.P.

No obstante, en los años 2006 y 2007 se adelantó el direccionamiento estratégico de la Empresa, con el concurso de la alta gerencia y los trabajadores en la formulación, diseño y desdoblamiento de las estrategias corporativas. Como resultado de lo anterior se tiene un plan estratégico corporativo y planes estratégicos particulares por cada unidad de negocio.

En mayo 26 de 2007 se presenta al Comité de Gerencia General, la metodología empleada y los resultados obtenidos. Con esta formulación como insumo, la Gerencia General, en mayo 26 de 2007 ordena dar inicio a la restitución del proceso de planeación corporativa y diseñar para tal efecto la instancia formal que

se encargaría de coordinar y concretar los planes estratégicos tanto de la Unidades de negocio como del Corporativo.

En agosto 16 de 2007 se expide la resolución 826, por la cual se establece el proceso de planeación corporativa de la empresa.

El Plan Estratégico Corporativo 2008 - 2012 se enmarca en el contexto normativo vigente para las empresas de servicios públicos domiciliarios en Colombia y como empresa industrial y comercial del estado del orden municipal a la normatividad del municipio de Santiago de Cali.

De igual manera el Plan atiende las señales que envía el nuevo entorno de la prestación de los servicios públicos en Colombia y el mundo, por tanto está diseñado para dar cumplimiento a la Visión de negocio de EMCALI, eliminando factores que limitan su eficiencia y productividad e introduciendo elementos para su transformación, proyección y modernización empresarial, convirtiéndola en una nueva organización que preste servicios públicos de excelencia y opere en un mercado de competencia, reposicionando la marca EMCALI para que se consolide como un grupo de empresas líderes en la prestación de sus servicios en el mercado donde haga presencia, todo ello en procura de mejorar su desempeño en función del Cliente.

El proceso de planeación, la metodología empleada para el diseño del Plan y el esquema de negocio que para tal efecto se define, son elementos de permanente análisis y seguimiento, que facilitan ajustes a las estrategias; corrigen desviaciones significativas y reformulan las ya planteadas a fin de lograr los objetivos de reposicionamiento en el mercado y la recuperación y mantenimiento de la fidelidad de sus Clientes.

El Plan además de presentar la estrategia corporativa, contiene las estrategias competitivas para cada unidad estratégica de negocio, valores y principios empresariales, análisis situacional, lineamientos y objetivos estratégicos, y las acciones particulares asociadas para su cumplimiento. En consecuencia, está integrado por los respectivos Planes Estratégicos de las Unidades de Negocio de Acueducto y Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones, en los que se explicitan las necesidades relacionadas con los apoyos requeridos de la organización, en términos de recursos financieros, físicos, tecnológicos, de

información, institucionales y humanos, enmarcados en cuatro perspectivas que para tal efecto se definieron: financiera, comercial, procesos y aprendizaje organizacional.

Se identifican en el cuerpo del documento de las Unidades Estratégicas de Negocio, el marco de actuación del negocio, su Visión, Misión, objetivos y estrategias particulares, situación actual proyectada con las posibilidades que le permite el convenio de acreedores y la identificación y proyección de necesidades del negocio que aún no cuentan con recursos ciertos para ser cubiertas en el futuro.

De igual manera se incorpora el Plan de Acción para el mismo horizonte del Plan, cuyo contenido se desarrolla a partir de la definición de las acciones, actividades, responsables, proyectos, prioridades, recursos, metas, indicadores y cronograma que permiten monitorearlo a partir del año 2008.

Incluye también el Plan de Gestión, en el cual se definen los resultados esperados de la ejecución de las actividades, alineadas con las políticas y direccionamiento estratégico corporativo.

Así mismo el plan de inversiones de la empresa está formulado para soportar el cumplimiento de los objetivos corporativos y contempla las necesidades de infraestructura establecida.

El Plan Estratégico 2008 - 2012 será divulgado en todas las dependencias de la empresa a fin de lograr identidad y pertenencia con todos y cada uno de los compromisos adquiridos, que en últimas redundará en la satisfacción de las necesidades de la razón de ser de la organización EMCALI como es el CLIENTE.

El Plan Estratégico de EMCALI EICE ESP está integrado por los siguientes elementos:

Misión
Valores
Visión
Lineamientos estratégicos
Mapas estratégicos

3.3 Postulados

El bienestar de la comunidad es la motivación fundamental de la administración de la empresa y busca su materialización a través de la eficiente, oportuna y rentable prestación, en su área de influencia, de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones.

La Estrategia Corporativa parte de la base que el CLIENTE es su razón de ser y es éste quien debe percibir el fruto de los esfuerzos y dedicación de los recursos humanos, tecnológicos, organizacionales, financieros y demás, transformados en servicios públicos eficaces.

3.4 Valores

Los valores que el Grupo Directivo de EMCALI desea resaltar y propender por establecer y/o mantener dentro de la cultura de la empresa, en los próximos años, son:

Honestidad
Responsabilidad
Respeto
Lealtad
Efectividad
Equidad
Solidaridad

3.5 Valores y Principios

HONESTIDAD	
VALOR	**PRINCIPIO**
Es lo que nos mueve para actuar con moralidad, honradez, integridad, sinceridad y transparencia para comportarnos, pensando en el bien común.	Los servidores públicos de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. desarrollamos con honradez nuestras actividades, dejando a un lado los intereses particulares y buscando siempre el bien para nuestros clientes internos y externos.

RESPONSABILIDAD	
VALOR	**PRINCIPIO**
Es la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de nuestras decisiones, actos u omisiones respondiendo por ellas ante los demás.	Los servidores públicos de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. estamos comprometidos con el ejercicio de nuestras funciones ante la empresa, la comunidad en general, clientes, entes de control, gobierno y el medio ambiente, asumiendo las consecuencias de nuestras acciones u omisiones, reconociendo y reparando los errores.

RESPETO	
VALOR	**PRINCIPIO**
Es reconocer, valorar y aceptar la dignidad de las personas, comprendiendo la diversidad de las formas de pensar, sentir y actuar.	Los Servidores Públicos de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. expresamos respeto por nosotros mismos y brindamos un trato humano a los compañeros de trabajo, clientes, proveedores y comunidad en general, reconociéndolos como sujetos de derechos sin ninguna discriminación.

LEALTAD	
VALOR	**PRINCIPIO**
Es el comportamiento fiel de nuestro proceder frente a la Empresa, las personas, las ideas y la comunidad.	Las actuaciones de los servidores públicos de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. se fundamentan en la fidelidad ante nuestra Empresa, los clientes y la comunidad en general, permitiendo de esta manera, incrementar la confianza y el sentido de pertenencia sobre lo público.

EFECTIVIDAD	
VALOR	**PRINCIPIO**
Es lograr los objetivos de nuestra empresa, con calidad y economía, al menor costo y tiempo posible.	Los servidores públicos de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. Actuamos con eficiencia en el manejo de los recursos y eficacia para lograr los objetivos y cumplir la misión de la empresa, en beneficio de nuestros clientes y la comunidad en general.

EQUIDAD	
VALOR	**PRINCIPIO**
Es dar a cada quien lo que corresponde, por sus meritos y actos, con justicia, de manera legítima y recta.	EMCALI E.I.C.E. E.S.P. garantiza un trato justo en las relaciones laborales y brinda a sus distintos grupos de interés igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y recursos, sin consideración de género, raza, religión, política o condición social.

SOLIDARIDAD	
VALOR	**PRINCIPIO**
Es un sentimiento cuya base es la convivencia, reconociendo que para lograr beneficios colectivos debemos comprometernos a colaborar, apoyar y servir a los demás.	Los servidores públicos de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. nos apoyamos en los momentos que se requieran, así como a la comunidad, dentro de los parámetros legales y morales establecidos por la sociedad.

3.6 Relaciones con Grupos de Interés

Entre los Servidores Públicos

Los valores definidos en el presente Código de Ética son el fundamento para las relaciones laborales entre los servidores públicos de EMCALI E.I.C.E. E.S.P, lo que permite generar un clima de respeto, reconocimiento y confianza, en

beneficio del talento humano, con el fin de optimizar las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Los servidores públicos de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. actuamos con responsabilidad en el desempeño nuestras funciones, con sentido de pertenencia, oportunidad, transparencia, lealtad y rectitud, respetando a los compañeros de trabajo, clientes, proveedores y comunidad en general.

Con la Junta Directiva y/o Comité Ejecutivo de Acreedores
Los lineamientos de la Junta Directiva y/o Comité Ejecutivo de Acreedores, están enmarcadas en valores y principios éticos, con el fin de lograr la rentabilidad social y financiera de la Empresa, a través de la contribución de nuestro talento humano y mejoramiento de la infraestructura, conscientes que el desarrollo de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. conlleva al bienestar de los servidores públicos, el progreso de la ciudad y de la comunidad en general, atendiendo la responsabilidad social de la empresa.

Con el Municipio
Las relaciones de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. con el Municipio son cordiales, leales, transparentes y enfocadas hacia el cumplimiento de la función social, como directos responsables de la prestación de los servicios públicos domiciliarios en las condiciones de calidad, confiabilidad y oportunidad, para lo cual se deben coordinar esfuerzos enmarcados dentro del objeto social de EMCALI EICE ESP, que permitan un desarrollo urbanístico apropiado y un responsable manejo del medio ambiente.

Con los Organismos de Control y Vigilancia
En EMCALI E.I.C.E. E.S.P estamos en permanente disposición de suministrar la información requerida por los entes de control y vigilancia de manera oportuna y veraz, en los términos que la Ley establece, acatando a la vez las sugerencias y recomendaciones impartidas por los mismos, en procura de la transparencia en la gestión de los servidores públicos y los recursos destinados para el funcionamiento de la empresa.

Con los Proveedores y Contratistas
Para el cumplimiento de su misión, EMCALI E.I.C.E. E.S.P. establece con los proveedores y contratistas vínculos fundamentados en la transparencia, colaboración, equidad y eficiencia, empleando criterios jurídicos, financieros y

técnicos para la adquisición de bienes y servicios, con la debida reserva conforme al marco legal vigente.

Con la Comunidad

EMCALI E.I.C.E. E.S.P. propicia espacios de integración con la comunidad, mediante el desarrollo de proyectos y programas en beneficio de la atención de los servicios públicos domiciliarios, conforme al marco regulatorio vigente, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio. Además, brindamos de manera respetuosa, oportuna y transparente, el servicio y la información requerida, atendiendo sus solicitudes y sugerencias.

Con los Clientes

En EMCALI E.I.C.E. E.S.P. mantenemos relaciones transparentes con nuestros clientes en la prestación de los servicios públicos domiciliarios, suministrando información oportuna y veraz sobre las condiciones y características de los mismos, brindando orientaciones y soluciones a sus requerimientos. A la vez mantenemos la reserva y confidencialidad del cliente.

Con el Gobierno

En EMCALI E.I.C.E. E.S.P. respetamos las autoridades legítimamente constituidas y acatamos las normas que nos rigen. Igualmente establecemos alianzas estratégicas o convenios que benefician el desarrollo de la ciudad.

Con el Medio Ambiente

En cumplimiento de su política ambiental EMCALI E.I.C.E. E.S.P. se compromete a mejorar el desempeño ambiental en todas sus actividades con el propósito de prevenir, reducir, mitigar, corregir y compensar los impactos ambientales para la conservación de los recursos naturales e implementar programas y proyectos orientados al desarrollo sostenible del medio ambiente. De igual manera cumple con la legislación ambiental vigente de manera efectiva y responsable.

Con los Competidores

Las relaciones de EMCALI E.I.C.E. E.S.P. con los competidores se fundamentan en la honestidad, el respeto, y la sana competencia, conservando la confidencialidad en la información.

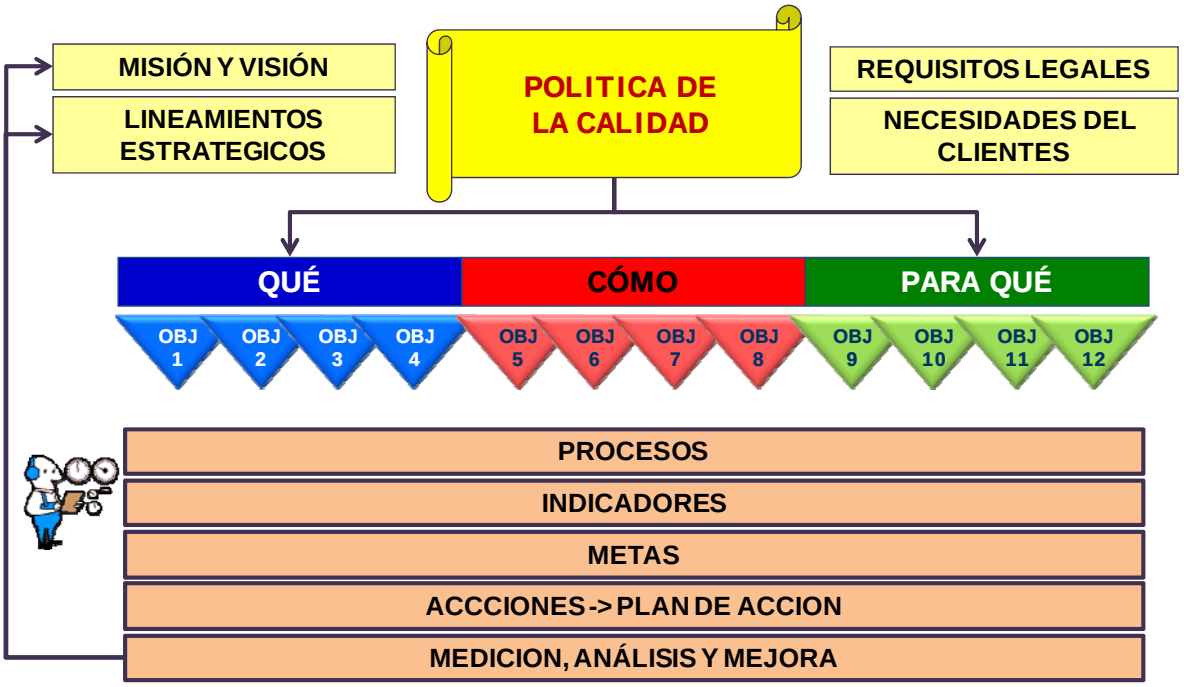
3.7 Compromisos éticos del servidor público de EMCALI E.I.C.E. E.S.P

- Contribuir a alcanzar la misión, visión de la empresa y a cumplir los objetivos estratégicos planteados.
- Actuar con compromiso y prioridad hacia el cliente, razón de ser de EMCALI E.I.C.E E.S.P.
- Proceder de acuerdo a los valores y principios establecidos en el presente Código de Ética, los cuales son el marco de referencia para la conducta y el comportamiento de los servidores públicos de EMCALI E.I.C.E E.S.P.
- Estar comprometido con la imagen de la Empresa, expresarse en los mejores términos y no fomentar ni permitir que otros hablen mal de ella.
- Trabajar en equipo.
- Mantener una conducta integra en sus actividades diarias y en su presentación personal.
- Adoptar la auto-disciplina, el auto-control y la auto-evaluación como parte de la cultura de la Empresa.
- Ser puntual y mostrar siempre simpatía y amabilidad.
- Actuar con imparcialidad, evitando juicios de valor anticipados.
- Cuidar y proteger los recursos físicos y naturales, haciendo buen uso de ellos.
- Dar a conocer a los proveedores y contratistas la existencia de la Política de Ética y asegurar que las relaciones con ellos se enmarquen dentro de los preceptos de este código.
- Dar a conocer y comprometer a los proveedores y contratistas la existencia del Código de Ética y asegurar su aplicación en las relaciones contractuales.
- Garantizar la reserva y discrecionalidad de la información de carácter confidencial.

En el año 2009 a través del acompañamiento de la Universidad del Valle en el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo las normas NTCGP1000:2004 e ISO 9001:2008, se realizó el ejercicio de planeación estratégica de la calidad que parte del modelo de planeación y despliegue de la

política y objetivos de calidad para concretar el cumplimiento de la orientación estratégica adoptada por la entidad.

A continuación se presenta el modelo metodológico de despliegue aplicado:



EMCALI EICE ESP, en su compromiso de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en el propósito de superar expectativas de sus clientes y mejorar la competitividad de la empresa requiere en el largo plazo de la formulación de un plan estratégico. Dicho plan debe estar orientado hacia el futuro, se visionario y viable, al mismo tiempo que enfocado hacia la mejora continua de la organización en los procesos clave del negocio.

Para tal fin, se ha definido la metodología que se esquematiza en el gráfico anterior.

En ella se indica que a partir de la misión, la visión y los lineamientos estratégicos, al igual que los requisitos legales y las necesidades del cliente, se construye la Política de Calidad, la que a su vez se desagrega en directrices (QUE, COMO y PARA QUE), a partir de las cuales se establecen objetivos de calidad. Una vez establecidos los objetivos de calidad que se articulan con cada uno de los procesos definidos en el Modelo de Operación por procesos adoptado por la

organización. Para cada proceso se establecen indicadores, los cuales de manera coherentes permiten medir el objetivo de cada proceso y de manera consecuente el objetivo de calidad al cual responde. Para cada indicador se establecen metas, a partir de las cuales se establecen planes de acción que permitan avanzar en el cumplimiento de los objetivos de calidad. Con indicadores, metas, planes de acción, responsables y recursos asignados, se establece el modelo de medición que permitirá luego de su monitoreo y seguimiento definir las acciones que permitan consolidar los ajustes y la mejora al sistema de gestión de la calidad adoptado por la empresa.