

COLOMBIA

BUCARAMANGA: UN MODELO LATINOAMERICANO DE CIUDAD INTERME
DIA, DE INTEGRACION ECONOMICA Y GESTION URBANA

ALBERTO MONTOYA PUYANA

EN PRIMER LUGAR, DESEO EXPRESAR MI ESPECIAL AGRADECIMIENTO, A LOS RE
PRESENTANTES DE LA UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA, POR ESTA INVITA
CION A PARTICIPAR EN EL SEMINARIO INTERNACIONAL " GESTION URBANA Y -
DESCENTRALIZACION - ENCUENTRO EUROPA - AMERICA LATINA ".

EN COLOMBIA, EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, CUYA CAPITAL ES BUCARA -
MANGA, ESTA UBICADO EN EL NOR-ORIENTE DE LA REPUBLICA, ESTA CLASIFI
CADO COMO EL MAYOR PRODUCTOR DE CACAO DEL PAIS Y MUY IMPORTANTE PRO
DUCTOR DE CAFE; SU CAPITAL, BUCARAMANGA, ES EL CENTRO ECONOMICO-CUL
TURAL DEL ORIENTE COLOMBIANO.

CUENTA EL DEPARTAMENTO CON 1.500.000 HABITANTES DE LOS CUALES EL 53%
ESTAN ASENTADOS EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, FIGURA CREA
DA EN LA REFORMA CONSTITUCIONAL DE 1.986, ORGANIZADA Y REGLAMENTADA
POR LA LEY CON EL FIN DE BUSCAR LA MAS ADECUADA PROMOCION, PLANIFI
CACION Y COORDINACION DEL DESARROLLO CONJUNTO Y LA PRESTACION DE SER
VICIOS DE DOS O MAS MUNICIPIOS DE UN MISMO DEPARTAMENTO. ESTOS ENTES
ESTAN DOTADOS DE PERSONERIA JURIDICA, AUTORIDADES Y REGIMEN ESPECIA-

LES, AUTONOMIA ADMINISTRATIVA Y PATRIMONIO INDEPENDIENTE.

LA GENESIS DEL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA TUVO LUGAR POR EL CRECIMIENTO ACELERADO DEL MUNICIPIO NUCLEO HACIA EL SUR Y EL OCCIDENTE QUE HIZO QUE RAPIDAMENTE SE DESBORDARAN LOS LIMITES GEOGRAFICOS DE BUCARAMANGA Y POR TANTO SE REQUIRIESE DE LA CREACION DE UN ENTE CON LAS CARACTERISTICAS DESCRITAS PARA LAS AREAS METROPOLITANAS Y EN ESTA FORMA GARANTIZAR UN CORRECTO DESARROLLO DE LOS MUNICIPIOS VECINOS Y UNA OPTIMA PRESTACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS.

NO OBSTANTE QUE LAS AREAS METROPOLITANAS, COMO SE ANOTO ANTERIORMENTE, SON ENTES COORDINADORES Y PLANIFICADORES, EN EL CASO ESPECIFICO DE LA NUESTRA SE HAN OBTENIDO MAGNIFICOS RESULTADOS CUANDO DE EJECUTAR OBRAS SE HA TRATADO.

ARTICULACION DE LA DESCENTRALIZACION

AL HABLAR DE ARTICULACION EN LOS DIFERENTES ENTES POLITICO-ADMINISTRATIVOS ES FUNDAMENTAL HACER UNA DIFERENCIA, EN EL TIEMPO, PUES UN PANORAMA ERA EL QUE SE VIVIA ANTES DEL ACTO LEGISLATIVO N° 1 DE 1.986 QUE CONSAGRO LA ELECCION POPULAR DE ALCALDES Y OTRO MUY DIFERENTE EL QUE SE PUEDE VISLUMBRAR AHORA Y HACIA EL FUTURO.

SIN AMBAJES SE PUEDE AFIRMAR QUE LA REFORMA MAS IMPORTANTE QUE HA -

SUFRIDO NUESTRA CONSTITUCION FUE SIN DUDA LA ELECCION POPULAR DE AL
CALDES, COMPLEMENTADA AHORA CON LA ELECCION DE GOBERNADORES.

EN EPOCAS PRETERITAS EXISTIA UNA PERFECTA DEPENDENCIA DEL GOBERNANTE
MUNICIPAL DEL MANDATARIO SECCIONAL, PUES ESTE LE NOMBRABA Y ADEMAS -
LE PAGABA Y POR ENDE PENSAR, SIQUIERA EN UNA LIGERA INDEPENDENCIA, -
ERA ALGO QUE RAYABA EN LO UTOPICO. EL PROBLEMA ERA DE TAL MAGNITUD -
QUE UNA DESAVENIENCIA DEL ALCALDE CON UN CONCEJAL POR UNA PARTICIPA-
CION EN LA BUROCRACIA PODRIA CONLLEVAR EL CAMBIO INTEMPESTIVO DEL -
PRIMER MANDATARIO MUNICIPAL.

OBVIAMENTE, LA ELECCION POPULAR DE LOS ALCALDES NO VINO SOLA. DEBIE-
RON IMPLEMENTARSE UNA SERIE DE NORMAS TENDIENTES A BUSCAR UNA DESCEN-
TRALIZACION ADMINISTRATIVA Y FISCAL EN LOS MUNICIPIOS.

PARA PONER EN MARCHA LA DESCENTRALIZACION, EL CONGRESO EXPIDIO LEYES
Y EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DECRETOS, QUE APUNTARON FUNDAMENTAL-
MENTE A FORTALECER LOS FISCOS MUNICIPALES A TRAVES DE LA PARTICIPA -
CION A LOS MUNICIPIOS DEL IMPUESTO DEL VALOR AGREGADO IVA, ANTERIOR-
MENTE DENOMINADO EL IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR UN LADO, Y POR -
OTRO A ENTREGAR A LA CELULA FUNDAMENTAL DEL PAIS, EL MUNICIPIO, EL -
MANEJO DE SECTORES DE LA MAYOR IMPORTANCIA TALES COMO LA SALUD, LA -
EDUCACION Y LOS ESCENARIOS DEPORTIVOS, EL SUMINISTRO DE AGUA POTABLE,
EL TRANSPORTE, ETC.

NO OBSTANTE, QUE LA ENTREGA DE ESTAS RESPONSABILIDADES HA TENIDO ALGUNOS INCONVENIENTES SOBRE TODO DE CARACTER ECONOMICO Y PRESUPUESTAL, ESTA ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES RESULTABA SER UNA CONSECUENCIA-LOGICA DE LA ELECCION POPULAR DE ALCALDES. ES APENAS NATURAL QUE SEA EN EL MUNICIPIO DONDE SE TRACEN LAS POLITICAS, SE ELABOREN LOS PLANES, SE DISEÑEN LOS PROYECTOS PARA ATENDER LAS NECESIDADES PRIORITARIAS - EN LOS SECTORES DESCRITOS Y DEBE SER, PRECISAMENTE EL ALCALDE, QUIEN DE LAS RESPUESTAS INMEDIATAS A LOS REQUERIMIENTOS DE LA COMUNIDAD - QUE, CON SUS VOTOS LO ELIGIO.

ES ABSOLUTAMENTE IRRÉBATIBLE LA TESIS DE QUE PARA OBTENER UNA DESCENTRALIZACION CIERTA, ESTA DEBE COMENZAR POR EL OTORGAMIENTO A LA CIUDADANIA DE LA FACULTAD DE SELECCIONAR LIBRE Y DIRECTAMENTE A SUS AUTORIDADES Y VANO HABRIA SIDO CUALQUIER ESFUERZO PORQUE PROSPERARA LA REVOLUCION DESCENTRALISTA, SI EL 13 DE MARZO DE 1.988, CONTRA LAS - PREMONICIONES DE ESCEPTICOS, NO SE HUBIESEN REALIZADO LAS PRIMERAS - ELECCIONES DE ALCALDES Y EL PRIMERO DE JUNIO DE 1.988 NO NOS HUBIESEMOS POSESIONADO LOS PRIMEROS BURGOMAESTRES.

UN PERIODO FIJO PREDETERMINADO PARA EL ALCALDE, SIN DUDA ES POSITIVO Y SE CONTRÁPOÑE A LO VIVIDO EN EPOCAS ANTERIORES, CUANDO EL PERIODO-DE UN ALCALDE ERA ABSOLUTAMENTE IMPREDECIBLE Y DEPENDIA DEL VAIVEN - POLITICO DE LA FECHA.

ESTA SOLA CIRCUNSTANCIA HACIA QUE NO HUBIESE SINO MUY POCA PLANEA -

CION, QUE EL BURGOMAESTRE SE DEDICARA A GOBERNAR " AL DIA " O A " DESTAJO " PUES NADIE GARANTIZABA SU PERMANENCIA EN EL CARGO Y POR ENDE DIFICULTABA LA EJECUCION DE PROYECTOS DE LARGO PLAZO, QUE SON LOS QUE FINALMENTE BENEFICIAN A LAS COMUNIDADES. NO OBSTANTE LO ANTERIOR ES BUENO HACER CLARIDAD QUE PARA UN BUEN ALCALDE, TRES AÑOS ES UN TIEMPO ESCASO Y PARA UN MAL ALCALDE, OCHO DIAS SON SUFICIENTES PARA ACABAR CON UN MUNICIPIO.

SINEMBARGO, EL PROCESO DE DESCENTRALIZACION, SI BIEN ERA ABSOLUTAMENTE INDISPENSABLE, SE HA QUERIDO CONVERTIR EN UNA GRAN TRANSFERENCIA DE OBLIGACIONES A LOS MUNICIPIOS, CON UNA BAJA ASIGNACION DE RECURSOS. OJALA QUE ESTE PROCESO, QUE FUE BIEN CONCEBIDO, NO SIRVA SIMPLEMENTE COMO INSTRUMENTO PARA QUE LA NACION SE DESCARGUE DE UNA SERIE DE PROBLEMAS QUE ELLA NO PUEDE MANEJAR, CASO PATETICO DE LA SALUD Y LA EDUCACION, Y CON EL ARGUMENTO DE LA DESCENTRALIZACION COMPROMETA A LOS MUNICIPIOS A ABOCAR LA SOLUCION DE REQUERIMIENTOS QUE POR AÑOS HA DEJADO DE ATENDER EL PODER CENTRAL.

LOS MUNICIPIOS NO QUIEREN EVADIR LA RESPONSABILIDAD ASIGNADA POR LA DESCENTRALIZACION, PERO TAMPOCO SE DEBEN CREAR FALSAS ILUSIONES A LOS CIUDADANOS, OFRECIENDO ATENDER UNOS SERVICIOS SIN LOS RECURSOS SUFICIENTES.

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN 1.988, PARA TRATAMIENTO PRIORITA

RIO EN SUS SOLUCIONES

BUCARAMANGA A DIFERENCIA DE LAS GRANDES CIUDADES COLOMBIANAS, COMO BOGOTÁ, MEDELLÍN, CALI Y BARRANQUILLA, NO CUENTA CON GRANDES INGRESOS A SU PRESUPUESTO, PUES SU ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL ES EL COMERCIO Y EN MENOR ESCALA LA MEDIANA Y PEQUEÑA INDUSTRIA Y LOS SERVICIOS EDUCATIVOS Y MEDICOS.

LA RELATIVA ESCASEZ DE RECURSOS ECONOMICOS HA LLEVADO A QUE LA GRAN MAYORIA DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES LOS APLIQUEN EN LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS PRIORITARIOS.

ZONAS SUBNORMALES

EN ALGUNOS SECTORES ALEDAÑOS A LA MESETA DE BUCARAMANGA SE PRESENTAN ASENTAMIENTOS HUMANOS, PROMOVIDOS UNOS POR INVASION Y OTROS POR URBANIZACIONES PIRATAS, QUE CARECIAN DE MINIMOS SERVICIOS Y SE ENCONTRABAN EN TOTAL DESIGUALDAD CON LOS DEMAS SECTORES DE LA CIUDAD.

EN ALGUNOS CASOS, EL AGUA ERA LLEVADA DESDE PILAS COMUNALES EN RECIPIENTES O POR MANGUERAS Y, POR SUPUESTO, NO CONTABAN CON ALCANTARILLADO. EL PAVIMENTO EN LAS CALLES NO EXISTIA, LOS SERVICIOS DE SALUD Y DE EDUCACION ERAN PRESTADOS EN LOCALES POCO APROPIADOS PARA ELLO Y LAS ZONAS DE RECREACION ERAN LAS MISMAS CALLES.

DE OTRA PARTE, EXISTEN ASENTAMIENTOS HUMANOS, LOCALIZADOS EN ZONAS - DE ALTO RIESGO, POR EROSION O POR INUNDACION, LOS CUALES NO ES POSIBLE ORGANIZARLES UNA REUBICACION EN EL SITIO, SINO EL TRASLADO DEFINITIVO A OTRO LUGAR QUE PUEDA OFRECER UN TERRENO ESTABLE Y LOS SERVICIOS PUBLICOS COMPLETOS.

COBERTURA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

EN EL AÑO 1.988 BUCARAMANGA CONTABA CON UNA COBERTURA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DEL 98% Y EL FALTANTE, ABSOLUTAMENTE LIGADO A LA PROBLEMATICA DE LAS ZONAS SUBNORMALES, ERA NECESARIO SOLUCIONARLO PARA LOGRAR UNA CIUDAD MAS EQUILIBRADA.

TERMINAL DE TRANSPORTES

DESDE HACIA ALGO MAS DE VEINTE AÑOS, EN BUCARAMANGA SE VENIA HABLANDO DE LA NECESIDAD DE CONSTRUIR UNA TERMINAL DE TRANSPORTES, CAPAZ DE ALOJAR TODAS LAS EMPRESAS QUE PRESTAN ESTE SERVICIO A NIVEL INTERMUNICIPAL E INTERDEPARTAMENTAL, PUES EN LAS ZONAS ALEDAÑAS A LOS SITIOS DONDE SE ENCUENTRAN LOCALIZADAS ESTAS EMPRESAS, SE HA GENERADO UN GRAN DETERIORO URBANO CON LOS VENDEDORES AMBULANTES, HOTELES DE MALA MUERTE, CAFETINES, BARES, INSEGURIDAD Y CONGESTION.

CON LA FINALIDAD DE PROMOVER EL PROYECTO Y LA CONSTRUCCION DEL TERMI

NAI, EN 1.984 SE FUNDO " TERMINAL DE TRANSPORTES S. A. " CON PARTICIPACION ACCIONARIA DE ENTES DEL MUNICIPIO Y DE AIGUNAS EMPRESAS PRIVADAS DE TRANSPORTE.

PARA COMIENZOS DEL AÑO 1.988, MESES ANTES DE INICIAR MI GESTION EN LA ALCALDIA, SE TENIA DEFINIDO UN TERRENO Y SE HABIA AVANZADO EN LA NEGOCIACION PARA COMPRARLO, PERO SE ENCONTRABA LOCALIZADO EN UN SECTOR MUY CENTRICO DE LA CIUDAD, DENTRO DE LA ZONA DE RENOVACION URBANA, - LUGAR DONDE MUY SEGURAMENTE CREARIA PROBLEMAS SIMILARES A LOS QUE SE QUERIAN ERRADICAR DE LOS SECTORES DONDE SE ENCUENTRAN LOCALIZADAS - LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE.

RENOVACION URBANA

BUCARAMANGA ES EL CENTRO MAS IMPORTANTE DEL ORIENTE COLOMBIANO Y ESTO LE HA GENERADO UN VERTIGINOSO CRECIMIENTO.

POR LA CONFORMACION FISICA DE LA MESETA, EL CRECIMIENTO HABITACIONAL SE HA PRESENTADO HACIA EL SUR Y EL OCCIDENTE DE LA CIUDAD, ASPECTO - QUE DIFICULTA Y ENCARECE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS Y - HA CONVERTIDO EN CIUDADES DORMITORIO A FLORIDABLANCA, PIEDECUESTA Y - PARTE DE GIRON.

EL SECTOR ANTIGUO DE BUCARAMANGA, DELIMITADO POR LA AVENIDA QUEBRADA

SECA AL NORTE, LA CARRERA NOVENA AL OCCIDENTE, LA CALLE 45 Y AVENIDA LA ROSITA AL SUR, Y LA CARRERA 27 AL ORIENTE, ES UNA ZONA DE AMPLIAS, VIEJAS, Y EN ALGUNOS CASOS, DETERIORADAS CONSTRUCCIONES, CON MUY BAJA DENSIDAD POBLACIONAL.

EN EL SECTOR DESCRITO, SE ENCUENTRA PERFECTAMENTE IDENTIFICADA LA ZONA HISTORICA, LA COMERCIAL Y LA QUE PERMITE SER RENOVADA Y DENSIFICADA.

EL CENTRO DE LA CIUDAD HA VENIDO DETERIORANDOSE Y PERDIENDO IMPORTANCIA FRENTE A OTRAS ZONAS DE COMERCIO Y OFICINAS QUE SE HAN DESARROLLADO EN LA CIUDAD, Y POR ESA RAZON, SUMADA A LAS ANTERIORES, ES NECESARIO DARLE AL CENTRO NUEVOS ATRACTIVOS QUE PERMITAN UN MEJOR Y ACCELERADO DESARROLLO.

DESARROLLO VIAL

EL CRECIMIENTO DE BUCARAMANGA HACIA LOS DEMAS MUNICIPIOS DEL AREA METROPOLITANA, CONVIRTIENDOS EN CIUDADES DORMITORIO, HA GENERADO UNA CRECIENTE CONGESTION VEHICULAR, AGRAVADA POR LA CONFORMACION FISICA DEL SECTOR SUR DE LA MESETA, PUES LA DEPRESION DE LA QUEBRADA LA IGLESIA LA SEPARA DE LOS TERRENOS MAS APTOS PARA URBANIZAR, LOCALIZADOS EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA.

PARA SALVAR ESTA DEPRESION, EXISTIAN DOS COMUNICACIONES VIALES, INSU

FICIENTES PARA FACILITAR LA CIRCULACION AGIL DE LOS VEHICULOS. UNA, - LA ANTIGUA VIA A BOGOTA, Y LA OTRA, LA AUTOPISTA A FLORIDABLANCA CON EL VIADUCTO GARCIA CADENA, SALVANDO LA CAÑADA DE LA QUEBRADA LA IGLE SIA.

POR OTRA PARTE, LA VIA QUE COMUNICA CON EL MUNICIPIO DE GIRON, LA ZO NA INDUSTRIAL, LA CENTRAL DE ABASTOS, EL AEROPUERTO DE PALONEGRO Y - BARRANCABERMEJA, ESTABA CONSTRUIDA EN UNA SOLA CALZADA CON DOS CARRI LES Y EN EL SECTOR COMPRENDIDO ENTRE BUCARAMANGA Y EL PALENQUE, PRE- SENTABA GRAN CONGESTION VEHICULAR, CONVIRTIENDOLA EN UNA DE LAS VIAS MAS PELIGROSAS DEL AREA METROPOLITANA POR EL ALTO INDICE DE ACCIDEN- TES.

EL TRANSITO DE VEHICULOS PESADOS ENTRE BOGOTA Y LA COSTA ATLANTICA, - SE VENIA EFECTUANDO A TRAVES DE LA MESETA DE LA CIUDAD Y, CON EL FIN DE DESVIARLO, EL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS VENIA CONSTRUYENDO DES 1.984, EL ANILLO VIAL METROPOLITANO, PERO A UN RITMO EXAGERADAMENTE- LENTO. ADEMAS DE LO ANTERIOR, PARA CONECTAR ESTE ANILLO CON LA VIA A LA COSTA, FALTABA EL TRAMO ENTRE EL CAFE MADRID Y CEMENTOS DIAMANTE, EL CUAL HA DEBIDO SER CONTRATADO Y CONSTRUIDO POR DICHO MINISTERIO, - PERO POR EFECTOS DE LA DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA, LEGALMENTE- NO PODRIA HACERLO, PUES SE LE PROHIBIO HACER INVERSIONES EN LOS PERI METROS URBANOS DE LAS CAPITALES DE DEPARTAMENTO.

DENTRO DE LA MESETA, EN EL SECTOR SUR, SE ENCONTRABA CONSTRUIDO SOLO

UN TRAMO DE LA AVENIDA 56 Y ERA ABSOLUTAMENTE NECESARIO PROLONGARLO HACIA EL ORIENTE, CON EL FIN DE AGILIZAR EL TRANSITO EN TODA ESA ZONA.

EN EL SECTOR CENTRICO, LAS CALLES 33 Y 37, POR LO ANGOSTO DE LA VIA, PUES MUCHAS CONSTRUCCIONES ANTIGUAS SE ENCUENTRAN SALIDAS DEL PARAMETRO, DIFICULTAN EL TRANSITO AUTOMOTOR Y PEATONAL, LO CUAL HACE IMPERIOSO EL BUSCAR UNA FORMULA QUE PERMITA, A BAJO COSTO, ENCONTRAR UNA SOLUCION.

CONFLICTO VEHICULO - PEATON

EN DIVERSOS SITIOS DE LA CIUDAD Y DEL AREA METROPOLITANA, LA CONGESTION VEHICULAR Y EL ANCHO DE LAS VIAS, HAN GENERADO NUMEROSOS ACCIDENTES A LOS PEATONES Y, POR PARTE DE LA CIUDADANIA, EXISTIA UN CLAMOR PERMANENTE POR SOLUCIONAR ESTE CONFLICTO.

CAPACIDAD TELEFONICA

A PESAR DE QUE SE ENCONTRABAN INSTALADAS 70.000 LINEAS PARA ATENDER UNA POBLACION DE 650.000 HABITANTES EN LOS MUNICIPIOS DE BUCARAMANGA, FLORIDABLANCA Y GIRON, O SEA UNA PROPORCION DE 10.7 TELEFONOS POR CADA 100 HABITANTES, EXISTEN VARIOS SECTORES DEL AREA, CON ACELERADO CRECIMIENTO Y, POR SUPUESTO, CON UN ALTO DEFICIT DE LINEAS TELEFONICAS.

ABSURDO RESULTA PENSAR EN EL DESARROLLO DE UN MUNICIPIO, DE UNA REGION, DE UNA EMPRESA, SI NO EXISTE UNA CLARIDAD MERIDIANA EN LAS METAS QUE SE DESEAN ALCANZAR, LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN Y LAS FORMAS COMO SE PRETENDE LOGRAR EL COMETIDO, Y TODO ESTO SE LOGRA UNICAMENTE MEDIANTE LA PLANEACION.

CUANDO HABLABAMOS DE LAS AREAS METROPOLITANAS DECIAMOS QUE SE TRATABA DE ENTES COORDINADORES DE LA PLANEACION Y PRECISAMENTE FUE LA ELABORACION DEL CODIGO DE URBANISMO PARA EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, LA PRIMERA FUNCION QUE SE ENCONMENDO AL ENTE NACIENTE Y MEDIANTE EL ACUERDO METROPOLITANO 003 DE 1.982, SE DICTA EL CODIGO DE URBANISMO DEL AREA QUE A LA SAZON LO CONFORMABAN UNICAMENTE BUCARAMANGA, FLORIDABIANCA Y GIRON.

ESTE CODIGO ESTA CONFORMADO POR EL CONJUNTO DE NORMAS QUE REGLAMENTAN LOS USOS DEL SUELO URBANO, MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE PARAMETROS GENERALES DE ZONIFICACION, URBANIZACION, CONSTRUCCION Y FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIO. ASI MISMO EL CODIGO PLANTEA NORMAS PRECISAS PARA LA ADOPCION DEL PLAN VIAL Y SE REGLAMENTA LA UTILIZACION DE LOS BIENES DE USO PUBLICO QUE HAYAN SIDO CEDIDOS AL FONDO DE INMUEBLES URBANOS DEL AREA METROPOLITANA. DE OTRA PARTE EL CODIGO PRESCRIBE LOS MECANISMOS E INSTRUMENTOS NORMATIVOS Y DE CONTROL DE LOS USOS DEL SUELO URBANO Y FIJA LOS PROCEDIMIENTOS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD DE URBANIZACION, CONSTRUCCION Y FUNCIONAMIENTO DE

ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIO.

OBVIAMENTE, SI EL CODIGO DE URBANISMO ES UN IMPORTANTE INSTRUMENTO EN LA PLANEACION INTEGRAL DEL DESARROLLO DE UN MUNICIPIO O DE UNA REGION, LA SOLA REGLAMENTACION DE LOS USOS DEL SUELO O EL SIMPLE ORDENAMIENTO-NORMATIVO DE UNA SERIE DE REQUISITOS PARA QUE EN DETERMINADO SECTOR PUEDA O NO UBICARSE DETERMINADO ESTABLECIMIENTO, NO SON SUFICIENTES CUANDO SE TRATE DE ELABORAR UN VERDADERO PLAN DE DESARROLLO.

SOLUCIONES

LA EFICIENCIA MUNICIPAL

LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL DEBE SER LA META QUE CUALQUIER GOBERNANTE DEBE TENER COMO PRIORITARIA EN SU GESTION. NO EXISTE CUESTION DE MAYOR IMPORTANCIA NI DE TRASCENDENCIA IGUAL A LA DE LOGRAR LA EFICIENCIA. ES POR LA EFICIENCIA COMO SE DEBEN MEDIR LOS GOBERNANTES. ES PARA QUE TRABAJEN CON EFICIENCIA QUE SE ELIGEN LOS MANDATARIOS. DEBEN SER LA EFICIENCIA Y LA EXCELENCIA, LAS DOS PREMISAS QUE ENMARQUEN TODO ACTO DE GOBIERNO.

EI ALCALDE ELEGIDO POPULARMENTE ADQUIERE, DESDE EL MISMO MOMENTO EN QUE ES ELEGIDO, UN COMPROMISO CON SU MUNICIPIO Y SU COMUNIDAD, OIGASE BIEN, CON SU COMUNIDAD, NO SOLO CON AQUELLOS QUE DEPOSITARON EL VOTO A SU FAVOR, SINO TAMBIEN CON QUIENES NO COMPARTIAN SUS IDEAS. EL ALCALDE NO PUEDE SER SOLAMENTE EL REPRESENTANTE DE UN PARTIDO Y MUCHO MENOS DE UN

GRUPO DE UN PARTIDO, SI PRETENDE REALIZAR UNA GESTION ACORDE CON EL -
COMPROMISO ADQUIRIDO.

DEBEMOS MIRAR EL MUNICIPIO COMO UNA GRAN EMPRESA, SIN DUDA, LA MAS IM-
PORTANTE, DADA LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LOS SOCIOS QUE NO SON OTROS -
QUE LOS HABITANTES Y QUE TIENE UNA JUNTA DIRECTIVA QUE ES EL CONCEJO -
MUNICIPAL, QUE COMO TAL DEBE BUSCAR SIEMPRE EL MEJORESTAR DE TODOS LOS
ASOCIADOS.

PARA EL ALCALDE ELECTO DEBE QUEDAR MUY CLARO QUE LA RESPONSABILIDAD DE
LO QUE SE EJECUTE O SE DEJE DE REALIZAR ES SOLO SUYA Y PARA JUICIO DE-
LA HISTORIA NO VALEN ARGUMENTOS EVASIVOS Y QUE PRETENDAN RESPONSABILI-
ZAR AL CONCEJO, O AL JEFE POLITICO , O A SUS COLABORADORES. CLARA TAM-
BIEN DEBE SER LA DIFERENCIA ENTRE LOS PROBLEMAS POLITICOS Y LAS DISCRE-
PANCIAS BUROCRATICAS, PUES POR LO GENERAL, QUIEREN ALGUNOS VOLVER LAS-
SEGUNDAS EQUIVALENTES A LAS PRIMERAS, SIN TENER EN CUENTA QUE ENTRE AM-
BAS EXISTEN RADICALES DIFERENCIAS, NO SOLO DE SEMANTICA SINO DE GRAN -
FONDO.

ESTA REFLEXION PODRIA CONSIDERARLA COMO EL PRIMER PELDAÑO EN LA BUSQUE-
DA DE LA EXCELENCIA, QUE SIN DUDA TIENE QUE SER EL OBJETIVO TRAZADO.

ES APENAS NATURAL QUE EL ALCALDE NO PUEDE NI DEBE PRETENDER HACER TODO
SOLO. REQUIERE DE UN EQUIPO DE COLABORADORES QUE NO OBSTANTE PROFESAR-

DIVERSAS IDEOLOGIAS Y PERTENECER A DIFERENTES GRUPOS POLITICOS, SE IDENTIFIQUEN CON LOS OBJETIVOS Y METAS DEL ALCALDE, EN PRIMER LUGAR, Y EN SEGUNDO TERMINO, QUE ESTEN CONVENCIDOS QUE EL EXITO SE ALCANZA TRABAJANDO EN EQUIPO Y PARA LA CIUDAD. EN ESE ORDEN DE IDEAS, ES FUNDAMENTAL LA ESCOGENCIA DEL GABINETE, PARA QUE NO SE TOME COMO UN GRAN ESPACIO, CON UNA SERIE DE COMPARTIMENTOS INDEPENDIENTES, MANEJADOS COMO FEUDOS SIN COORDINACION ENTRE SI, Y QUE SIEMPRE HE LLAMADO EQUIPO-DE TRABAJO.

QUIEN EJERZA EL MANDO POR VOLUNTAD POPULAR, DEBE EXIGIR CALIDADES PARA TODOS SUS FUNCIONARIOS Y EVALUAR CUIDADOSAMENTE LAS MISMAS DE QUIENES CON EL, EJECUTARAN LA POLITICA (ARTE DE GOBERNAR) DE SU MUNICIPIO. ES PREFERIBLE ENEMISTARSE CON UN GRUPO POLITICO POR UNOS MINUTOS, ASI SEAN MUCHOS, QUE, CON TODA LA CIUDADANIA POR TRES AÑOS DE GOBIERNO. INFORTUNADAMENTE SE ESTA VOLVIENDO AXIOMATICO, QUE EL BUEN TRABAJADOR PROSELITISTA NO ES EL MEJOR FUNCIONARIO, PERO NO MENOS VERAZ ES AFIRMAR QUE SI SE EXIGEN CALIDADES A LOS CANDIDATOS DE LOS GRUPOS POLITICOS, CON SEGURIDAD SALDRAN PERSONAS INTERESADAS EN COLABORAR CON UNA ADMINISTRACION SERIA.

UNA VEZ ESCOGIDO EL EQUIPO CON LAS CALIDADES DESCRITAS, DEBE EL ALCALDE EN ESTE CASO, O EL GERENTE EN EL CASO DE UNA EMPRESA TRADICIONAL, FIJAR UNOS OBJETIVOS PERFECTAMENTE CLAROS Y UNAS METAS AMBICIOSAS, PERO ALCANZABLES PARA POSTERIORMENTE TRAZAR LA ESTRATEGIA QUE NO ES OTRA COSA QUE LA VIA QUE CONDUCE A CONSEGUIR LA META DESEADA.

ES LABOR IMPORTANTE DEL LIDER CONOCER LAS FORTALEZAS Y LOS PUNTOS DEBILES DE SUS COLABORADORES CON EL FIN DE QUE PUEDA DELEGAR FUNCIONES Y - EN ESTA FORMA ADELANTAR SIMULTANEAMENTE VARIAS INICIATIVAS, PUES EL - TIEMPO ES CORTO Y NO NOS PODEMOS DAR EL LUJO DE TERMINAR EL PRIMER PROYECTO PARA INICIAR EL SEGUNDO.

HAY UN FACTOR DE TRASCENDENTAL PESO EN EL EXITO DE UNA GESTION Y EN EL LOGRO DE LA EFICIENCIA. EL FUNCIONARIO DEBE SENTIRSE ESTIMULADO E IMPORTANTE, PUES COMO PERSONA LO REQUIERE, PARA ELLO EL JEFE DEBE TRANSMITIR ENTUSIASMO Y OPTIMISMO Y EN ESA FORMA PUEDE ESTAR SEGURO QUE, EN UN CORTO TIEMPO TODO SU EQUIPO, TODO, NO SOLO EL DE SUS INMEDIATOS COLABORADORES, ESTARA TRABAJANDO CON AMOR Y POR ENDE LO HARA BIEN, PORQUE HA ADQUIRIDO COMO EL ALCALDE, UN COMPROMISO CLARO PARA BUSCAR EL MEJORESTAR-DE SUS CONCIUDADANOS.

REESTRUCTURACION DE INGRESOS

EN EL AÑO 1.988, BUCARAMANGA NO CONTABA CON UN NIVEL DE INGRESOS ACORDE CON LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES A SUS NECESIDADES Y PROBLEMAS. POR ELLO - FUE NECESARIO EMPRENDER UN ESTUDIO QUE PRETENDIA MODERNIZAR LA ESTRUCTURA DE IMPUESTOS, TASAS, CONTRIBUCIONES, TARIFAS, ETC., PARA DARLE UN SAÑO EQUILIBRIO. TENIENDO EN CUENTA LO ANTERIOR, FUE NECESARIO DARLE UNAJUSTA PERO CLARA SITUACION IMPOSITIVA, Y EL EXITO SE LOGRO EN QUE MUCHOS PAGUEN POCO, Y NO EN QUE POCOS PAGUEN MUCHO. FUE POSIBLE HACERLO, - DETECTANDO Y SANCIONANDO LA EVASION, Y AMPLIANDO LA CANTIDAD DE SUJETOS

PASIVOS DEL IMPUESTO Y, OBVIAMENTE, DANDO LA CERTEZA AL CONTRIBUYENTE-
QUE SUS IMPUESTOS SERIAN MANEJADOS CON ABSOLUTA LIMPIEZA Y QUE EL UNI-
CO BENEFICIARIO DE LAS INVERSIONES ES EL MUNICIPIO Y POR ENDE SUS PO -
BLADORES.

ES DEFINITIVAMENTE UN AXIOMA EL QUE LOS RECURSOS BIEN MANEJADOS RINDEN
MUCHO.

REESTRUCTURACION DE FUNCIONES Y DISMINUCION DE TRAMITES

TENIENDO COMO BASE UN HECHO INCONTROVERTIBLE DE QUE " LOS TRAMITES GE-
NERAN CORRUPCION " SE REALIZO UN ESTUDIO DE TODAS Y CADA UNA DE LAS DE
PENDENCIAS DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL PARA DETERMINAR CON TODA CLA
RIDAD, CUALES ERAN LOS PASOS NECESARIOS QUE SE DEBIAN LLEVAR A CABO EN
CADA UNA DE LAS ACCIONES PARA REALIZAR UN TRAMITE, CUALES DEPENDENCIAS
DEBIAN HACERLO, QUE CLASE DE FUNCIONARIOS Y CON QUE PREPARACION LO PO-
DIAN HACER, EN FIN, TODO UN ESQUEMA QUE PERMITIERA EL FLUJO AGIL DE -
LOS TRAMITES, Y POR ENDE DEL ACCIONAR MUNICIPAL.

LA APLICACION DE ESTE ESTUDIO LLEVO A LA NECESIDAD DE REUBICAR PERSO -
NAL EN DIFERENTES DEPENDENCIAS, PUESTO QUE SE DETECTO CONGESTION EN -
UNAS Y POCO VOLUMEN DE TRABAJO EN OTRAS; NECESIDAD DE CAPACITACION EN-
DIVERSAS AREAS, PARA BUSCAR OPTIMA ATENCION AL PUBLICO Y, EN ULTIMAS,-
BUROCRACIA SOBRANTE QUE HUBO NECESIDAD DE ELIMINAR.

TANTO LA REESTRUCTURACION DE INGRESOS COMO LA DE FUNCIONES Y DISMINUCION DE TRAMITES SE LLEVARON A CABO SIMULTANEAMENTE Y CON APLICACIONES PARCIALES, EN LA MEDIDA QUE LOS ESTUDIOS AVANZABAN, Y FUE ASI POSIBLE-DARLE A LA ADMINISTRACION MUNICIPAL UNA GRAN AGILIDAD EN SU ACCIONAR,-TRAYENDO COMO RESULTADO UN MAYOR VOLUMEN DE INGRESOS, MAYOR CAPACIDAD-DE ENDEUDAMIENTO, RAPIDEZ EN LA CONSECUION DE CREDITOS Y, POR SUPUES-TO, UN MUY IMPORTANTE NUMERO DE OBRAS REALIZADAS, CONSULTANDO LAS PRIORITYADES Y LA IMPORTANCIA DE LAS SOLUCIONES, DE ACUERDO CON LA MAGNITUD DE LOS PROBLEMAS.

OBRAS

CON EL FIN DE AVANZAR EN EL LOGRO DE UNA CIUDAD Y UNA COMUNIDAD MAS -EQUILIBRADAS Y CON MEJOR CALIDAD DE VIDA, SE DISEÑARON Y EJECUTARON -PROGRAMAS DE OBRAS COMO:

PLAN TRABAJO POR BUCARAMANGA - P. T. B.

ESTE PLAN TUVO COMO OBJETIVO LOGRAR EL EQUILIBRIO SOCIO-ECONOMICO DE -LA CIUDAD, PROPICIANDO EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE -MILES DE FAMILIAS QUE HABITAN LOS SECTORES SUBNORMALES.

EL PROGRAMA DOTO A 54 BARRIOS DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA,TALES COMO: ACUEDUCTO, ALCANTARIILLADO, ESCUELAS, PUESTOS DE SALUD, CAN

CHAS DEPORTIVAS MULTIFUNCIONALES, PARQUES, VIAS VEHICULARES Y PEATONALES Y MUROS DE CONTENCION.

VIAS

PARA FACILITAR EL DESARROLLO URBANISTICO DE LA CIUDAD, SE DESARROLLARON VARIOS PROYECTOS, ENTRE ELLOS EL " PLAN VIAL FASE UNO " PARA CONECTAR EL CENTRO OCCIDENTE DE LA MESETA DE BUCARAMANGA CON LOS BARRIOS DEL SUR Y LOS MUNICIPIOS DE GIRON Y FLORIDABLANCA, CON ESTE PLAN, SE BUSCO PROPORCIONAR UN EQUILIBRIO AL SOSTENIDO CRECIMIENTO DEL SUR DE LA MESETA, LOCALIZANDO OTRAS AREAS DE POBLACION EN ESPACIOS AUN NO UTILIZADOS HACIA EL OCCIDENTE.

ESTE PLAN VIAL COMPRENDIO LAS SIGUIENTES OBRAS:

CAILE 04 - CIUDAD BOLIVAR - EL BUENO LONGITUD: 2.8 KMS.

CAILE 105 INEM - EL ROCIO LONGITUD: 1.9 KMS.

VARIANTE SAN GERARDO LONGITUD: 1.06 KMS.

AMPLIACION DE LAS CARRERAS 17 Y 17C LONGITUD: 1.6 KMS.

INTERCAMBIADOR EL BUENO LONGITUD: 1.0 KM.

TRANSVERSAL SUR - EL BUENO - ROCIO LONGITUD: 1.7 KMS.

PARALELA PROVENZA - EL BOSQUE LONGITUD: 1.6 KMS.

CON EL " PLAN VIAL COMPLEMENTARIO ", SE REALIZO LA AMPLIACION A DOS

CAIZADAS DE LA VIA BUCARAMANGA - GIRON, EN EL SECTOR EL BUENO - PALENQUE, COMO TAMBIEN LA CONSTRUCCION DEL TRAMO CAFE MADRID- CEMENTOS DIAMANTE, COMO COMPLEMENTO ESENCIAL PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DEL ANILLO VIAL METROPOLITANO, VIA ENTRE EL PALENQUE (MUNICIPIO DE GIRON) Y FLORIDABLANCA, QUE CONECTA LOS ACTUALES Y FUTUROS CENTROS DE ACTIVIDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL DEL AREA METROPOLITANA. ESTA VIA PERMITE, ADEMAS DESVIAR EL TRANSITO AUTOMOTOR PESADO EXISTENTE ENTRE BOGOTA Y LA COSTA ATLANTICA Y VICEVERSA.

AMPLIACION CALLE 56

PARA FACILITAR UNA COMUNICACION AGIL ENTRE EL ORIENTE Y EL OCCIDENTE DE LA MESETA, FUE NECESARIO CONTINUAR LA AMPLIACION DE ESTA VIA A DOS CALZADAS ENTRE LAS CARRERAS 27 Y 36, PROPORCIONANDO ASI UNA RAPIDA CONEXION DE ESTA ZONA DE LA CIUDAD CON LA TRANSVERSA METROPOLITANA CENTRAL Y LA AUTOPISTA A GIRON.

ANILLO VIAL CENTRAL

A COMIENZOS DE 1.990 SE DIO INICIO A LA PRIMERA FASE DEL ANILLO VIAL-CENTRAL CON LA AMPLIACION Y RECTIFICACION DE LA AVENIDA QUEBRADA SECA, ENTRE LAS CARRERAS 15 Y 27.

LA SEGUNDA FASE SERA LA AMPLIACION DE LA CARRERA 9ª ENTRE LA AVENIDA QUEBRADA SECA Y LA CALLE 45 ENTRE CARRERAS 9ª Y 23, CON EL FIN DE DAR

LE AL CENTRO DE LA MESETA UNA AGIL COMUNICACION VEHICULAR.

TERMINAL DE TRANSPORTES

CON EL FIN DE PROPORCIONAR AL TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERMUNICIPAL-
E INTERDEPARTAMENTAL UNA SEDE OPERACIONAL Y FACILITARLE A LA MESETA -
UN MEJOR ORDENAMIENTO URBANO Y DESCONGESTION VEHICULAR, SE PROYECTO Y
CONSTRUYO EL TERMINAL, CON AREA TOTAL DE 11.000 METROS CUADRADOS Y -
CONSTA DE 105 LOCALES COMERCIALES, SALAS DE ESPERA, TAQUILLAS, OFICI-
NAS DE LAS EMPRESAS DE BUSES Y TAXIS, BODEGAS DE ENCOMIENDAS Y ZONAS-
DE PARQUEADEROS.

RENOVACION Y DESARROLLO URBANO

ANTE EL DETERIORO DEL ESPACIO PUBLICO EN EL CENTRO DE LA CIUDAD SE DE
SARROLLO EL PASEO DEL COMERCIO SOBRE LA CALLE 35 ENTRE CARRERAS 15 Y-
19, COMO PARTE INICIAL DEL PLAN DE CONTINUARLO HASTA EL EDIFICIO DE LA
ALCALDIA.

ESTA OBRA DIO COMIENZO A LA RECUPERACION DEL ESPACIO PUBLICO Y AL EMBE
LIECIMIENTO DEL CENTRO DE LA CIUDAD.

ESTOS TRABAJOS FUERON COMPLEMENTADOS CON EL PLAN MUEIAS, CONSISTENTE -
EN I LLEVAR A PARAMENTO CONSTRUCCIONES ANTIGUAS LOCALIZADAS EN LAS CA -

LLES 34 Y 37 ENTRE CARRERAS 15 Y 19, PARA AMPLIAR ESTAS VIAS, COMO -
TAMBIEN LA ILUMINACION DE FACHADAS DE EDIFICIOS HISTORICOS E INSTITU
CIONALES, SEÑALIZACION DE VIAS Y EL PASEO DE LAS FLORES.

EMPRESAS PUBLICAS

PARALELAMENTE CON LA REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DEL ENTE, SE INI
CIO LA AMPLIACION DEL SERVICIO TELEFONICO EN 23.000 LINEAS, LA OPTIMI-
ZACION DEL SERVICIO DE ASEO, EN LO REFERENTE A LA RECOLECCION DE BASU
RAS Y BARRIDO DE CALLES PARA MANTENER A BUCARAMANGA COMO LA CIUDAD -
MAS LIMPIA DE COLOMBIA, LA REORGANIZACION DE LAS PLAZAS DE MERCADO Y-
LOS SERVICIOS DE MATADERO.

A NIVEL DE PROYECTOS PARA REALIZAR EN EL MEDIANO PLAZO, SE EFECTUARON
LOS DE AMPLIACION TELEFONICA DE 60.000 LINEAS, EL COMPLEJO COMERCIAL-
PARA EL MERCADO CENTRAL Y LA SEDE ADMINISTRATIVA PARA LAS EMPRESAS PU
BLICAS.

PLAN INTEGRAL DE SANEAMIENTO

LA EJECUCION DE ESTE PROYECTO, CUYOS DISEÑOS SE ELABORARON ENTRE 1.981
Y 1.983, SE ABOCO COMO PRIMERA ETAPA DEL PLAN INTEGRAL DE SANEAMIENTO-
AMBIENTAL DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA, CON LA CONSTRUCCION-
DE UNA SERIE DE COLECTORES E INTERCEPTORES PARALELOS A LAS QUEBRADAS,-

PARA RECOLECTAR AGUAS NEGRAS Y CONDUCIRLAS HASTA LA PLANTA DE TRATAMIENTO LOCALIZADA EN EL VALLE DEL RIO FRIO, DONDE DESPUES DE TRATADAS Y RECUPERADAS EN SU CALIDAD EN UN 80%, RETORNAN A SU CAUDAL.

SIMILAR AL PROYECTO ANTERIORMENTE DESCRITO SE DEBEN CONSTRUIR DOS PLANTAS MAS. UNA EN LA ZONA NORTE DE LA MESETA Y OTRA EN LA ZONA CENTRAL., EN CERCANIAS AL RIO DE ORO.

CONCLUSION

LAS ESTRATEGIAS Y PROYECTOS ANTERIORMENTE DESCRITOS, SUMADOS A LA OPTIMIZACION DEL ACUEDUCTO, PLANES DE VIVIENDA PARA ERRADICAR ASENTAMIENTOS LOCALIZADOS EN ZONAS DE ALTO RIESGO Y PLANES DE PRIVATIZACION DE ALGUNAS FUNCIONES DE LOS SERVICIOS PUBLICOS, SON LOS QUE HAN PERMITIDO CAMBIARLE LA CARA A BUCARAMANGA, ELEVARLE LA CALIDAD DE VIDA A SUS HABITANTES Y COLOCARLA COMO LA CIUDAD CON MAS ALTA COBERTURA DEL PAIS, EN SUS SERVICIOS PUBLICOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO, CON UN 99.7%. POR TODO ELLO, TIENE TODOS LOS MEREcimientos PARA OS TENTAR CON ORGULLO EL CALIFICATIVO DE "LA CIUDAD BONITA".

3.3 SUBGERENCIA DE OPERACIONES

3.3.1 ANALISIS DE LOS INDICADORES

CRITERIO

FUNCIÓN O PROCESO	P r o d u c t i v i d a d	C o b e r t u r a	C o s t o	C a l i d a d	D e s e m p l e o	C o m p o s i c i o n	P a r t i c i p a c i o n	T o t a l e s
	1	2	3	4	5	6	7	
Generación y Mto.	//					/		3
Transmisión y Mto.	///		/	///				7
Distribución y Mto.	//		/	//////				9
Totales	7	-	2	9	-	1		19

3.3.2 COMENTARIOS GENERALES

En esta área que se considera crítica para la empresa, se presentan 19 indicadores con énfasis marcado en productividad y en calidad. Adicionalmente se presentan dos índices de costo a nivel de transmisión y distribución que es otro factor que se debe controlar cuidadosamente.

La operación se divide en tres procesos básicos de generación, transmisión y distribución con el fin de controlar cada uno de ellos.

El área de operaciones es de vital importancia y en ello deben primar los criterios de eficiencia y calidad como garantía de que se transforman bien los recursos y se presta un buen servicio al usuario.

3.3.3 MATRIZ DE INFORMACION

No.	DATO	ORIGEN
1.	MWh generados en el mes (disponibles)	
2.	Personal en generación y mantenimiento	
3.	MWh generados y mantenimiento	
4.	Volumen agua turbinado	
5.	MWh generado según fuente	
6.	MWh transmitidos	
7.	Personal en transmisión y mantenimiento.	
8.	Kms lineales de transmisión	
9.	Personal en transmisión y mantenimiento	
10.	Capacidad de transformación en transmisión	
11.	No. de interrupciones no programadas en transmisión	
12.	Costo de Nómina + materiales + repuestos + ransporte	
13.	Fallas en subcentrales y MWh no transmitidos	
14.	No. de interrupciones y duración	
15.	MWh distribuidos	
16.	No. de empleados en distribución	
17.	No. de usuarios	
18.	Costo de distribución	
19.	Kms de línea remodelados	
20.	kms de sistema	
21.	No. de interrupciones	
22.	Capacidad de transformadores fallados	
23.	Capacidad instalada en transformadores	
24.	Tiempo de interrupciones	
25.	Tiempo atención reclamos	
26.	Energía no suministrada	

3.4 SUBGERENCIA COMERCIAL

3.4.1 COMPOSICION DE LOS INDICADORES

PROCESO O FUNCION	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
Freliminares	4		1			2		7
Instalaciones nuevas	4		1			1		6
Lectura y facturación	2		1	1		4		8
Recaudo						2		2
Control de pérdidas				1	5	2		8
Reclamaciones	2			1		1		4
Suspensión y reconex.	1		1			4		6
Cartera	1					3		4
Otros								
Totales	14		4	3	5	19		45

3.4.2 COMENTARIOS GENERALES

En este caso se trata de prestar un servicio ágil, eficiente y de buena calidad para mantener la buena imagen de la empresa.

Para esta área se identificaron 8 funciones o procesos y se diseñaron 45 indicadores con énfasis en productividad (14) y composición (19).

Esta área es de vital importancia dado que es a través de la subgerencia comercial que se hace el contacto con el público. En este caso se hace un mayor énfasis en la eficiencia y en el análisis de desviaciones.

3.4.3 MATRIZ DE INFORMACION

No.	DATO	ORIGEN
1.	No. solicitudes tramitadas	
2.	No. solicitudes recibidas	
3.	Promedio atención preliminares rurales	
4.	Promedio atención preliminares urbanas	
5.	Atención preliminares grandes consumidores	
6.	No. personas en preliminares	
7.	Costo directo de preliminares	
8.	Composición de preliminares aprobadas	
9.	Promedio atención instalaciones (rural)	
10.	Promedio atención instalaciones (urbanas)	
11.	Promedio atención instalaciones (grandes consumidores)	
12.	No. de instalaciones nuevas	
13.	No. de operarios en instalación	
14.	Costo de personal en instalación	
15.	Composición de las instalaciones nuevas	
16.	Tiempo promedio entre instalación y primera lectura	
17.	No. de contadores leídos	
18.	No. de operarios en lectura	
19.	Costo directo de lectura	
20.	No. de denuncias por lectura	
21.	No. de denuncias efectivas	
22.	No. de denuncias recibidas	
23.	Composición de facturación	
24.	No. de suscriptores con contador	
25.	Facturas con reclamo justificado	
26.	No. de facturas enviadas	
27.	Volumen recaudado por venta servicios	
28.	Volumen facturado	
29.	Composición del recaudo	
30.	Indice de pérdidas	
31.	Indice de pérdidas proyectado	
32.	No. suspensiones ejecutadas	
33.	No. suspensiones programadas	
34.	No. de usuarios morosos	
35.	No. revisiones por fraude	
36.	No. revisiones programadas	
37.	No. usuarios legalizados	
38.	No. usuarios por legalizar	
39.	No. contadores instalados	
40.	No. contadores instalados (programados)	
41.	Composición de usuarios sin contador	
42.	Promedio atención reclamaciones por facturación	
43.	No. de reclamaciones justificadas por facturación	
44.	No. de empleados en reclamaciones	
45.	No. total de reclamaciones por facturación	
46.	No. de reconexiones	
47.	No. de cuentas suspendidas	
48.	No. de operaciones (suspensión y reconexión)	

No.	DATO	ORIGEN
49.	No. de operarios en suspensión y reconexión	
50.	Valor de los recaudos por reconexión	
51.	Valor potencial de recaudos por reconexión	
52.	Costo de las operaciones de suspensión y reconexión	
53.	Cuentas por cobrar	
54.	Cuentas por cobrar a industriales	
55.	Cartera de más de 180 días	
56.	Total de cartera	
57.	No. deudores morosos	
58.	No. total de usuarios	

3.5 SUBGERENCIA FINANCIERA

3.5.1 RESUMEN DE INDICADORES

CRITERIO

Función	1	2	3	4	5	6	7	Totales
Proceso								
Recaudo o Ingresos					///	/	/	5
Gastos y Egresos	/				/	//	///	7
Inversiones					/	/	///	5
Servicio de la deuda					/	//	/	4
Venta de Activos	/					/		2
Totales	2				6	7	8	23

3.5.2 COMENTARIOS

La actividad del área financiera es una actividad de apoyo en la cual no es tan importante la eficiencia en sí como la capacidad de recaudar fondos y de asignarlos en beneficio de la empresa. En este caso se han identificado como funciones o procesos importantes los siguientes: Recaudos o ingresos, Gastos o egresos, inversiones, servicio de la deuda y venta de activos.

En total se han identificado 23 indicadores para el área financiera.

En el área financiera además de las tradicionales razones financieras se propone el uso intensivo del análisis de composición y de desviación con el objeto de detectar posibles tendencias negativas en el área.

3.5.3 MANUAL DE INFORMACION

DATO	ORIGEN
1.	Recaudo real
2.	Recaudo presupuestado
3.	Recaudos por tipo de usuario
4.	Ingresos corrientes
5.	Ingresos totales
6.	Ingresos corrientes presupuestados
7.	Ingresos totales
8.	Ingresos totales presupuestados
9.	Gastos ejecutados
10.	Gastos presupuestados
11.	Gastos de personal
12.	No. total de empleados
13.	Gastos generales
14.	Gastos operativos
15.	Tiempo promedio de pago
16.	Valor cuentas pagadas en un periodo
17.	Cuentas por pagar
18.	Composición del gasto por semestres
19.	Composición de los egresos
20.	Valor inversiones ejecutadas
21.	Valor inversiones presupuestadas
22.	No. de usuarios
23.	Población atendida
24.	Deuda interna saldo
25.	Deuda externa saldo
26.	Deuda interna servida
27.	Deuda externa servida
28.	Servicio de la deuda presupuestado
29.	Activos vendidos en el periodo
30.	Activos disponibles para la venta en la fecha.

3.6 SECRETARIA GENERAL

3.6.1 ANALISIS DE INDICADORES

CRITERIOS

Proceso	Función	1	2	3	4	5	6	7	Totales
Expedición y Legaliz.		///							3
Bienes dados en baja		//					//		4
Totales		5					2		7

3.6.2 COMENTARIOS GENERALES

En la Secretaria General. además del proceso de citar reuniones y llevar actas tanto de Junta Directiva como del Comité de Gerencia. se desarrollan procesos de expedición, legalización y dar bienes de baja.

Se han identificado 4 procesos y siete indicadores con énfasis en los de productividad.

3.6.3 MATRIZ DE INFORMACION

1. No. de resoluciones expedidas
2. No. de empleados en la Secretaria
3. No. de documentos legalizados
4. No. de certificaciones expedidas
5. Valor en libros de los bienes dados de baja
6. Ingresos por venta de bienes
7. Tiempo de duración del trámite de dar de baja
8. Destino de los bienes dados de baja

3.7 CONTRALORIA INTERNA

3.7.1 ANALISIS DE INDICADORES

Proceso	Criterio	1	2	3	4	5	6	7	Total
Investigacion.Adtivas		/					/		2
Auditoria		/		/	/				3
Auditoria de Sistemas		/		/					2
Total		3		2	1		1		7

3.7.2 COMENTARIOS GENERALES

El área de Contraloría Interna no tiene muy claras ni definidas sus funciones, por lo cual se identifican tres procesos que deben desarrollarse hacia el futuro pero que en la actualidad no se realizan en forma sistemática. Se identifican tres procesos y 7 indicadores.

3.7.3 MATRIZ DE INFORMACION

1. Investigaciones administrativas realizadas
2. Personas empleadas en investigaciones administrativas
3. Investigaciones administrativas con mérito
4. No. de procesos auditados
5. No. de empleados en auditoria
6. No. de documentos glosados
7. Costo del personal de auditoria
8. No. de procesos auditados en sistemas
9. No. de personas en auditoria de sistemas
10. No. de procesos validados en sistemas

3.8 DIRECCION DE PLANEACION

3.8.1 ANALISIS DE LOS INDICADORES

CRITERIO

Proceso	Función	1	2	3	4	5	6	7	Totales
Inversiones						//	////		7
Totales						2	5		7

3.8.2 COMENTARIOS GENERALES

El proceso de Planeación es un proceso típico de asignación de recursos, cuya finalidad es mantener la capacidad de atender la demanda por parte de la empresa.

En este caso se ha identificado el proceso de inversiones y se han diseñado 7 indicadores de composición y desviación.

3.8.3 MATRIZ DE INFORMACION

No. DATO

ORIGEN

1. Inversión ejecutada en el periodo
2. Inversión presupuestada para el periodo
3. Composición de las inversiones
4. Ingresos corrientes en el periodo
5. Ingresos totales
6. No. de habitantes atendidos por el servicio
7. No. de usuarios promedio en el periodo

3.9 ASESORIA JURIDICA

3.9.1 ANALISIS DE LOS INDICADORES

CRITERIO

PROCESO O FUNCION	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
1. Contratos	//		/			/		4
2. Conceptos	/		/			/		3
3. Reclamaciones	//		/			/	/	5
4. Demandas instaurad			/			/		2
5. Demandas recibidas	/		/			/		3
6. Peticiones			/			///		4
7. Arbitrajes						//		2
8. Fallos			//			///		5
9. Apelaciones				//		/		3
Totales	6	-	8	2	-	14		30

3.9.2 COMENTARIOS GENERALES

El área jurídica refleja hasta cierto punto el grado de conflicto entre la empresa .los usuarios y los proveedores.

Se contemplan 30 indicadores y el énfasis se hace en los criterios de calidad y composición dado que se trata de que los abogados sean buenos y no tanto eficientes.

El criterio de composición es utilizado ampliamente en esta área para dotarla de instrumento que le permita detectar tendencias negativas.

3.9.3 MATRIZ DE INFORMACION

No.	DATO	ORIGEN
1.	Fecha iniciación legalización de cada contrato	
2.	Fecha de legalización del contrato	
3.	No. de contratos legalizados	
4.	No. de empleados en contratación	
5.	No. de empleados en contratos	
6.	No. de contratos perfeccionados y valor	
7.	No. de conceptos emitidos	
8.	No. de empleados en conceptos	
9.	Nómina de empleados en conceptos	
10.	No. de reclamaciones atendidas	
11.	No. de reclamaciones presentadas en el periodo	
12.	No. de personas en reclamaciones	
13.	Nómina de personal en reclamaciones	
14.	No. de reclamaciones en favor del usuario	
15.	No. de demandas instauradas en el periodo	
16.	Nómina de abogados en demandas	
17.	No. de demandas recibidas en el periodo	
18.	No. de abogados en demandas	
19.	No. de peticiones atendidas	
20.	No. de peticiones presentadas	
21.	No. de peticiones tramitadas en el periodo	
22.	No. de peticiones en favor del usuario	
23.	Nómina de abogados en peticiones	
24.	No. de arbitrajes fallados en el periodo	
25.	No. de arbitrajes solicitados	
26.	Fallos a favor de la empresa	
27.	Fallos en contra de la empresa	
28.	Total de fallos	
29.	Costo de fallos a favor	
30.	Costo de fallos en contra	
31.	Apelaciones presentadas	
32.	Apelaciones aceptadas	
33.	Apelaciones ganadas	

ESTRUCTURA DE LA INFORMACION

El manual de información en un sistema de control de gestión es un documento de base para establecer la relación entre la información y los indicadores. Los indicadores están diseñados pensando en el usuario de los mismos en tanto que el manual de información enumera y describe la información que alimenta la base de datos del sistema y por lo tanto se diseña pensando en el origen de la información.

El manual de información tiene la siguiente composición:

AREA DE ORIGEN	DATOS FRECUENCIA					
	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Total
4.1 ADMINISTRATIVA	-	-	2	13	33	48
4.2 TECNICA	-	-	-	1	-	1
4.3 OPERACIONES	13	-	1	27	-	36
4.4 COMERCIAL	-	11	-	57	1	69
4.5 FINANCIERA	-	-	-	31	8	39
4.6 SECRETARIA	-	-	-	4	4	8
4.7 CONTRALORIA	-	-	3	3	5	11
4.8 PLANEACION	-	-	-	9	2	11
4.9 JURIDICA	-	-	-	44	-	44
4.10 PROYECTO GUAVIDO	-	-	-	9	-	9
4.11 SECTOR ENERGETICO	-	-	-	-	2	2
4.12 DISTRITO ESPECIAL	-	-	-	-	1	1
TOTALES	13	11	6	193	56	279

3.10 SUBGERENCIA PROYECTO GUAVIDO

3.10.1 ANALISIS DE INDICADORES

CRITERIOS

Función	1	2	3	4	5	6	7	Totales
Proceso								
1. Obras civiles					/			1
2. Conceptos						//		2
3. Demandas						/		1
Totales					1	3		4

3.10.2 COMENTARIOS GENERALES

El proyecto del Guavio tiene tan grande influencia en la empresa que se considera recomendable mantener unos indicadores sobre el mismo hasta tanto entre en operación. Se han identificado tres funciones generales y 4 indicadores.

3.10.3 MATRIZ DE INFORMACION

1. Plazo de los contratos
2. Monto de los contratos
3. Plazo proyectado
4. Monto presupuestado
5. Conceptos solicitados a Asesoría Jurídica
6. Demandas instauradas
7. Demandas recibidas